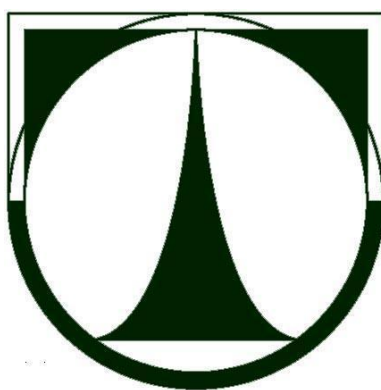


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. Lenka Kabourková**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková Ekonomika

### **Společenská odpovědnost firmy – Marius Pedersen Group**

### **Corporate Social Responsibility – Marius Pedersen Group**

DP-EF-KPE-2012-30

Bc. Lenka Kabourková

Vedoucí práce: Ortová Martina, Ing. Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Čvančara Emil, Mgr., Technické služby Děčín a.s.

Počet stran: 88

Počet příloh: 10

Datum odevzdání: 04.05.2012

zadání ZP - oboustranně

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem se vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04.05.2012

## Anotace

Tato diplomová práce „Společenská odpovědnost firmy – Marius Pedersen Group“ se zabývá společenskou odpovědností firmy Marius Pedersen Group. V teoretické části se řeší teorie společenské odpovědnosti a její koncept v organizacích. Společenská odpovědnost je dobrovolné chování firmy – odpovědnost k prostředí i společnosti. V praktické části popisuje práce stav jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti ve firmě, a poté se zaměřuje především na sociální oblast. V rámci práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy na téma sociální pilíř společenské odpovědnosti. Cílem diplomové práce je navrzení zlepšení ve využívání principů společenské odpovědnosti v dané firmě.

## Klíčová slova

společenská odpovědnost, sociální pilíř, firma, zákazník, zaměstnanec, zaměstnavatel

## Summary

This diploma thesis „Corporate social responsibility – Marius Pedersen Group“ deals with corporate social responsibility of the company Marius Pedersen Group. In the theoretical part deals with theory of corporate social responsibility and its concept in the organizations. Corporate social responsibility is the voluntary behavior of the company which is responsible to the environment and society. In the practical part of this thesis is the situation of individual pillars in the company, and then focuses on the social sphere. Within this thesis there was made the questionnaire investigation between the employees of the company on the topic of the social pillar of corporate social responsibility. The target of diploma thesis is suggestion for improvement of the corporate social responsibility in the company.

## Keywords

social responsibility, social pillar, company, customer, employee, employer

## Obsah

Úvod .....	13
1 Základní charakteristika .....	14
1.1 Teorie CSR .....	15
1.2 Oblasti CSR .....	17
1.3 Přínosy CSR.....	19
1.4 Společenská odpovědnost v organizacích.....	19
1.5 Sociální pilíř.....	22
1.6 Shrnutí.....	23
2 CSR koncept v organizacích .....	24
2.1 Zavádění CSR v organizaci .....	26
2.2 Komunikace CSR .....	31
2.3 Hodnocení CSR .....	32
2.4 Současný stav a návrhy pro vytvoření systém. podmínek k posílení CSR v ČR .	33
2.5 Shrnutí.....	34
3 Marius Pedersen Group a CSR.....	35
3.1 Ekonomická oblast.....	38
3.2 Environmentální oblast .....	42
3.3 Sociální oblast.....	47
3.3.1 Dotazníkové šetření – sociální pilíř .....	57
3.4 Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	63
3.4.1 Teorie vs. praxe .....	64
3.4.2 Zhodnocení základních pilířů CSR v MPG.....	65
3.4.3 Návrhy pro MPG .....	67
3.5 Shrnutí.....	70
Závěr.....	71
Seznam použité literatury – citace:.....	73
Seznam použité literatury – bibliografie: .....	74
Seznam příloh: .....	77

## Seznam ilustrací:

Obr.	1	Tři pilíře CSR	str. 17
Obr.	2	Klíčoví stakeholdeři pro společnost MERO ČR	str. 29
Obr.	3	Zastoupení dle pohlaví	str. 58
Obr.	4	Zastoupení dle věku	str. 58
Obr.	5	Vzdělanostní struktura	str. 58
Obr.	6	Povědomí o CSR	str. 59
Obr.	7	Dojem z fungování CSR v MPG	str. 59
Obr.	8	Důležitost SOF dle dotazovaných	str. 59
Obr.	9	Dbá firma na zdraví a bezpečnost zaměstnanců?	str. 60
Obr.	10	Dodržuje firma rovné příležitosti?	str. 60
Obr.	11	Zaměstnává firma handicapované?	str. 61
Obr.	12	Umožňuje firma flexibilní pracovní dobu?	str. 61
Obr.	13	Pečuje firma o vzdělání zaměstnanců?	str. 61
Obr.	14	Zaměření vzdělání zaměstnanců	str. 61
Obr.	15	Poskytuje firma nefinanční benefity?	str. 62
Obr.	16	Nedostatky v komunikaci	str. 62
Obr.	17	Co byste ještě uvítali ze strany zaměstnavatele?	str. 62



**Seznam tabulek:**

Tab.	1	Aktivity organizací v rámci CSR	str. 18
Tab.	2	Příklad SWOT analýzy využívání CSR v organizaci	str. 28
Tab.	3	Rozdělení stakeholderů pro CSR strategii	str. 29
Tab.	4	Zapojení stakeholderů do CSR aktivit v organizaci	str. 30

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů:

AA	Accountability/Assurance standard
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CC	Corporate Citizenship
CSP	Corporate Social Performance
CSR 2	Corporate Social Responsiveness
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČSN	české technické normy
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
EMS	system environmentálního managementu
EN	evropská norma
ETHIBEL	sociální audit
FTSE4GOOD	Financial Times Stock Exchange
GRI	Global Reporting Initiative
GŘe	generální ředitelství Marius Pedersen Group
IEC	International Electrotechnical Commission
ISMS	system managementu zabezpečení informací
ISO	system řízení společnosti
MPG	Marius Pedersen Group
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OHSAS	System řízení bezpečnosti ochrany zdraví při práci
OM	oblastní manažer
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OSN	Organizace spojených národů
OZ	obchodní zástupce
PE	podnikatelská etika
PNP	provozní náměstek provozovny
QMS	system řízení jakosti
Ř	ředitel
SA	Standard sociální odpovědnosti

SAN	Social Audit Network
SOF	společenská odpovědnost firmy
SPP	sociální politika podniku
SWOT	analýza silných a slabých stránek podniku
TH	technickohospodářský
TSS	transportní a skládková střediska
USA	Spojené státy americké
VOO/NOM (Ř)	vedoucí obchodního oddělení/náměstek oblastního manažera (ředitele)
VP	vedoucí provozu
ŽP	životní prostředí

# Úvod

Práce se zabývá aktuálním tématem společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility, dále také CSR), které v posledních desetiletích nabývá čím dál většího významu. Hlavním důvodem je existence nadnárodních podniků, které se ve svých firemních strategiích již CSR zabývají a přenášejí tento systém i do jednotlivých poboček. Dále je také CSR vnímána jako možnost odlišit se od konkurence. Roste také zájem spotřebitelů nejen o uspokojení samotných potřeb, ale zároveň chtějí takové produkty, které nevznikají na úkor životního prostředí či za nedůstojných pracovních podmínek. V neposlední řadě se problematikou CSR zabývá také Evropská komise.

První kapitola – „Základní charakteristika“ – představuje společenskou odpovědnost firem jako takovou a její vývoj v průběhu let. Dále se zabývá výkladem oblastí, které pod CSR spadají. Představuje také přínosy, které mohou být realizovány, aktéry v oblasti CSR či některé činnosti. Poslední část první kapitoly je zaměřena na sociální pilíř společenské odpovědnosti firem.

I druhá kapitola – „CSR koncept v organizacích“ – se zabývá teoretickými poznatky. Jedná se zde o důvody zavádění CSR, následně postupy implementace do firem a hodnocení. V závěru je uvedeno hodnocení současného stavu společenské odpovědnosti firem v ČR a návrhy, které by mohly být přínosem pro posílení CSR v ČR.

Třetí část – „Marius Pedersen Group a CSR“ – zavádí do praktických poznatků CSR (se zaměřením na sociální pilíř) nadnárodní společnosti, která dlouhodobě funguje na českém trhu. V rámci této kapitoly bylo zpracováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy Marius Pedersen Group, a to se zaměřením na sociální oblast.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení využívání principů společenské odpovědnosti ve firmě Marius Pedersen Group.

# 1 Základní charakteristika

Smyslem této kapitoly je nastínění všeobecných poznatků z oblasti společenské odpovědnosti firem, vysvětlení základních pojmů, vývoje CSR, jednotlivých oblastí a přínosů. Poslední část kapitoly je zaměřena na sociální oblast odpovědnosti.

Společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Vzniká tak prostor pro interpretaci konceptu jednotlivými zájmovými skupinami tak, jak jsou aktivity CSR vnímány. Ke třem nejznámějším definicím CSR můžeme zařadit následující:

*„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními „stakeholders“.“<sup>1</sup>*

*„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“<sup>2</sup>*

*„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“<sup>3</sup>*

Primárním cílem každého podnikání je zisk, ale zároveň jde i o zpětnou vazbu na chování organizace ke svému okolí a zainteresovaným skupinám (stakeholderům). *„Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti.“<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., Společenská odpovědnost organizace, s. 19

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 19

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 19

<sup>4</sup> TRNKOVÁ, J., Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, s. 7

V dnešním globalizovaném světě se státy stávají součástí ekonomických vztahů s nadnárodními firmami – v návaznosti na vládní investiční pobídky vznikají nová pracovní místa – a tím je zároveň posilován ekonomický růst země včetně nízké míry nezaměstnanosti.

Ve 2. polovině 20. století se začíná projevovat odklon většiny firem od jediného cíle, tj. maximalizace zisku, směrem k nárůstu požadavků společnosti na společenskou zodpovědnost firem. Důvodem byla slábnoucí role státu a církve na dění a chování ve společnosti.

Na evropské úrovni byl koncept CSR významně podpořen na Lisabonském summitu Evropské unie, kde bylo stanoveno, že Evropa se má do roku 2010 stát nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě. V současné době je zřejmé, že vytyčený cíl nebyl naplněn a že je nezbytné „hledat“ cesty k nápravě. V rámci strategie Evropa 2020 se Evropská komise zavázala aktualizovat strategii EU na podporu sociální odpovědnosti podniků. Komise navrhla nově definovat sociální odpovědnost podniků jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“. Byla tak nahrazena definice z roku 2001, kde byla CSR definována jako „koncept, na jehož základě obchodní společnosti dobrovolně začleňují sociální záležitosti a otázky životního prostředí do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se zúčastněnými stranami“.

## **1.1 Teorie CSR**

Teorie CSR začaly vznikat ve 2. polovině 20. století v USA a v 90. letech 20. století byly postupně přeneseny do Evropy. Tyto teorie jsou vnímány jako procesně organizační inovace (změna norem a forem činností uvnitř podniku) či inovace institucionální (změna společenských pravidel). CSR se skládá z odpovědnosti:

- ekonomické (uspokojování potřeb trhu a zhodnocení investice vlastníka);
- zákonné (dodržování a respektování lokální legislativy);
- etické (naplňování očekávání společnosti, která nejsou legislativně stanovena);
- dobrovolné (filantropické závazky, které nejsou společností očekávány).

Pozn.:

V této souvislosti byly diskutovány možnosti odebrání práva na podnikání těm firmám, které jsou společensky nezodpovědné (tzv. železný zákon).

Koncept CSR zkritizoval ekonom Milton Friedman, který v roce 1970 prohlásil, že jedinou „společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk“<sup>5</sup>. Ostatní společensky prospěšné aktivity vedou k okrádání vlastníka, resp. narušení alokační efektivnosti a v politické rovině k porušení principu zastupitelské demokracie, kdy manažer bez mandátu občanů určuje, co je společensky a sociálně prospěšné a co nikoliv.

Zastánci CSR na výše uvedenou kritiku Milтона Friedmana reagovali názory, že manažeri jsou povinni řídit firmy tak, aby vyřešili, resp. zmírnili, lidské a společenské dopady, vzniklé působením a činností globálních korporací. Dalším názorem bylo, že CSR sníží nutnost regulace ze strany vlády.

Postupem času vznikly nové, aktuálnější koncepty:

### **Corporate citizenship (CC)**

Model určuje občanská práva a povinnosti na bázi společenské odpovědnosti, včetně odvozené filantropie.

### **Corporate social responsiveness (CSR2)**

Celospolečenské etické imperativy jsou nahrazovány relativně konkrétními firemními strategiemi, které lze rozdělit na strategie:

- reaktivní, kdy firma popírá svou odpovědnost a dělá méně, než je požadováno;
- defenzivní, kdy firma odpovědnost připouští, ale nepřijímá požadavky CSR2;
- přizpůsobivá, kdy firma uznává odpovědnost a snaží se o naplnění požadavků;
- proaktivní, kdy firma přijímá odpovědnost a ve smyslu CSR2 dělá více, než je požadováno.

---

<sup>5</sup> FRIEDMAN, M., The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits [online]. The New York Times Company

## Corporate social performance (CSP)

Spojením Corporate citizenship a CSR vznikl manažerský manuál, jehož cílem je přesvědčit okolí o firemním respektování a naplňování principů CSR.

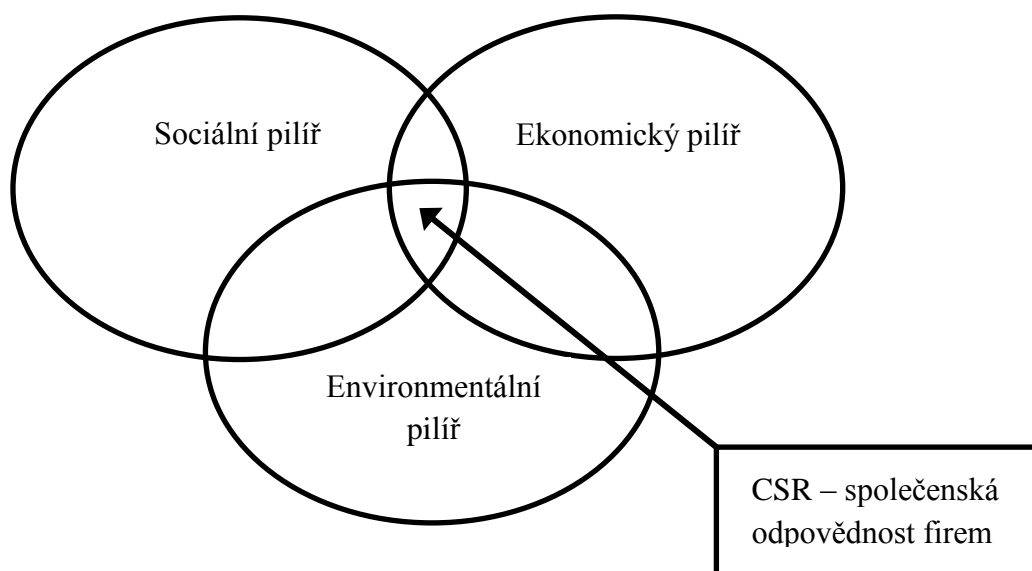
## Podnikatelská etika (PE)

Jedná se o snahu nalézt a definovat etické chování podnikatelských subjektů při zachování maximalizace zisku a respektování okolí (sociální a životní aspekt).

## 1.2 Oblasti CSR

CSR je koncept, vymezený třemi pilíři – ekonomický, sociální a environmentální – viz Obr. 1, které korespondují se třemi charakteristikami – tj. triple-bottom-line = 3P:

- 1) PROFIT – ekonomická oblast = zisk;
- 2) PEOPLE – sociální oblast = lidé;
- 3) PLANET – environmentální oblast = planeta.



Zdroj: PRSKAVCOVÁ M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, s. 10

*Obr. 1 – Tři pilíře CSR*



Konkrétní aktivity organizací lze v jednotlivých oblastech vyjádřit níže uvedenou tabulkou

Tab. 1:

Tab. 1 – Aktivity organizací v rámci CSR

<b>EKONOMICKÁ OBLAST</b>	kvalitní řídicí procesy
	kvalitní a bezpečné produkty a služby
	podnikatelský (etický) kodex chování
	vztahy se zákazníky
	protikorupční politika
	transparentnost
	ochrana duševního vlastnictví
	pozitivní spolupráce s investory
	pozitivní dodavatelské a odběratelské vztahy
	inovace a udržitelnost produktů
	etická reklama a marketing
<b>SOCIÁLNÍ OBLAST</b>	zdraví a bezpečnost zaměstnanců
	podpora zaměstnanecké politiky
	zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
	nefinanční benefity
	podpora vzdělávání a rekvalifikace
	práce pro handicapované osoby
	firemní filantropie a dobrovolnictví
	rovné příležitosti (ženy, muži, znevýhodněné skupiny)
	rovnost žen a mužů
	odmítání dětské práce
	dodržování lidských práv
	vyvážený poměr mezi pracovní a osobním životem zaměstnanců
	rozmanitost na pracovišti (etnické skupiny, lidé vyššího věku, popř. s handicapem)
	rekvalifikace pro propouštěné zaměstnance
	dialog s různými cílovými skupinami
<b>ENVIRONMENT. OBLAST</b>	ekologická firemní kultura (úspory, recyklace, apod.)
	omezování negativních dopadů na životní prostředí a komunitu
	ekologická výroba produktů, resp. služby „přátelské“ k životnímu prostředí (ISO 14000 a EMAS)
	ochrana a úspora přírodních zdrojů
	investice do čistých technologií (bez dopadu na životní prostředí)

Zdroj: vlastní zpracování

## 1.3 Přínosy CSR

Plnění konceptu CSR může být přínosem pro klienty, zaměstnance, dodavatele, občany daných států, veřejný sektor (stát i municipalita) i organizace.

Základními výhodami uplatňování CSR organizacemi je například zhodnocování nehmotných aktiv jako je reputace, cena značky, lidský kapitál či partnerství. Další výhodou může být úspora nákladů (inovace, explicitní a implicitní náklady), dlouhodobý růst firmy (kvalitní a loajální zaměstnanci, nižší fluktuace a náklady na personální politiku), získávání konkurenčních výhod a loajality zákazníků (ochota zaplatit „ideově“ vyšší cenu), získávání nových obchodních příležitostí či nových investorů. Neméně důležitý je také status „preferovaný“ dodavatel, či kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy.

## 1.4 Společenská odpovědnost v organizacích

Společenská odpovědnost souvisí s etikou podnikání. „*Ethics basically refers to issues of right, wrong, fairness, and justice, and business ethics focuses on ethical issues that arise in the commercial realm. Ethical factors appear throughout our discussion because questions of right, wrong, fairness, and justice, no matter how slippery they are to deal with, permeate business's activities as it attempts to interact successfully with major stakeholder groups: employees, customers, owners, government, and the global and local communities.*“<sup>6</sup> (překlad: Etika se v zásadě odvolává na otázky typu, co je správné, co je špatné, otázky poctivosti a spravedlnosti; obchodní etika se zaměřuje na otázky, které se objevují v obchodní sféře. Etické prvky se objevují ve všech částech našeho jednání, protože otázky typu, co je správné, co je špatné, otázky poctivosti a spravedlnosti, nehledě na to, jak ošidné je tyto otázky zvládat, prostupují obchodními činnostmi při pokusech úspěšně jednat s významnými skupinami podílníků, jako jsou zaměstnanci, zákazníci, vlastníci, vlády a globální i místní společenství.)

---

<sup>6</sup> CARROLL, A.B., BUCHHOLTZ, A.K., Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management. s. 23

Etické chování je ve značné části českých firem na nízké a nevyhovující úrovni. Převažuje zde klientelismus zájmových skupin v návaznosti na rozdělení politické moci.

*„Společnost zájmových skupin s oslabeným smyslem pro obecné blaho a se slabým státem je sužována vydíráním a morálním hazardem.“<sup>7</sup>* Jinými slovy lze říci, že na korupční atmosféře se podílí celková kultura společnosti, nedokonalá a netransparentní legislativa.

### **Aktéři v oblasti CSR**

Aktéry CSR jsou soukromé firmy, investoři, stát (soukromý sektor), organizace občanského sektoru, ratingové agentury, Evropská unie včetně dalších mezinárodních subjektů (např. OECD, OSN, atd.).

Soukromé firmy (korporace) jsou realizátory CSR koncepce. Můžeme je tedy považovat za klíčové aktéry v oblasti CSR.

### **Aktivity organizací v oblasti CSR**

Důležitými aktivitami v oblasti CSR jsou sponzorství a dárcovství, nadace či nadační fondy, sociální marketing (Cause related marketing) či reportování společenské odpovědnosti. V neposlední řadě se jedná i o nepeněžní dary, školení či odborné pomoci.

### **Sponzorství a dárcovství**

Rozlišujeme podniky/sponzory, kteří tímto způsobem realizují marketingovou strategii (finanční prostředky za reklamu) a podniky/dárce, které neočekávají a nevyžadují protislužbu. V praxi se na uvedené vymezení vyskytují různé názory, které vycházejí z odlišného vnímání definice CSR, resp. účelu poskytovaných finančních prostředků.

### **Nadace a podnikové nadační fondy**

Jedná se o vhodnou strategii, jelikož jsou zde zapojeny subjekty, etablované v oblasti veřejně prospěšné podpory, které mají určité renomé. „Dobré jméno“ společnosti je tak seriózní zárukou pro správné a účelné využití svěřených finančních prostředků.

---

<sup>7</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., Společenská odpovědnost organizace, s. 36

### **Sociální marketing (Cause related marketing)**

Soukromé firmy používají takové marketingové postupy a strategie, které v konečné fázi vedou ke změně chování cílových skupin a ve finálním důsledku k navýšení tržeb. V praxi se jedná o pomoc a podporu neziskových organizací a podporu veřejně prospěšných projektů – např. převedení určité finanční částky z každého prodaného výrobku ve prospěch charitativních účelů.

### **Reportování společenské odpovědnosti**

Jedná se o vypracování různých reportů a zpráv o realizovaných aktivitách společenské odpovědnosti, které přesahují zákonný rámec výročních zpráv. Osnova reportů by měla obsahovat:

- představení korporace;
- vztah k zaměstnancům, životnímu prostředí a okolní komunitě;
- environmentální dopady a potencionální rizika, spojená s činností společnosti;
- konkrétní projekty a CSR aktivity (skutečnost a plán).

Možnost ověření reportů je poměrně diskutabilní a často nejednoznačně zkontrolovatelná. V reálu jsou pak nejprůkaznější taková porušení a nepravdivé údaje, které jsou v jednoznačném rozporu s legislativou a souvisejícími nařízeními a pravidly – jinými slovy – jsou prokazatelné.

### **Další formy podpory**

Dobrovolnické aktivity v oblasti sociálních služeb a vzdělávání (nepeněžitě dary, školení, odborná pomoc, aj.) ve prospěch místních komunit nazýváme firemní dobrovolnictví (Corporate volunteering).

### **Přístupy k CSR v různých organizacích**

Přístup organizace k CSR můžeme hodnotit dle:

- velikosti (korporace, malé a střední firmy);
- formy vlastnictví (soukromý a veřejný sektor);
- poměru závislosti zisku na dobré pověsti firmy u zákazníků.

## 1.5 Sociální pilíř

Sociální oblast CSR lze rozdělit na interní a externí část. Interní část se zabývá především sociální politikou podniku (dále SPP), zaměstnaneckou politikou, rozvojem lidského kapitálu, obecnými sociálními základy a firemní filantropií či dobrovolnictvím, externí následně například spoluprací s místní komunitou.

Jednotlivé nástroje sociální politiky můžeme rozdělit na:

- povinnou SPP,
- smluvní SPP,
- dobrovolnou SPP.

Povinnými nástroji SPP jsou zákony (Zákoník práce, Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví atd.), předpisy a kolektivní smlouvy nadpodnikové úrovně. Mezi smluvní nástroje řadíme především odborové organizace, jejichž úkolem je ochrana práv zaměstnanců. Dobrovolnými nástroji SPP jsou dobrovolná rozhodnutí firmy, která by měla zaměstnancům přinášet pozitivní efekty, na základě kterých poté dochází k nižší fluktuaci lidského kapitálu.

Jedním z dobrovolných nástrojů SPP je tzv. „cafeteria systém“, který má za úkol nahradit systém plošného poskytování benefitů za takovou skladbu benefitů, které si zaměstnanec sám vybere dle svých potřeb. Cafeteria systémy můžeme dále rozdělit na systém:

- jádra (výhody jsou rozděleny na pevnou složku a složku volitelnou);
- bufetu (zaměstnanec si v rámci svého „rozpočtu“ sám vybere výhody, které jsou pro něj přednostní);
- alternativního menu (výhody jsou předem rozděleny do určitých bloků, ze kterých si pracovník jeden vybere).

Výhodami tohoto systému je motivace zaměstnanců, budování odpovědnosti či loajálnosti. Jako nevýhody se jeví náklady na zavedení systému, administrativní náročnost nebo neochota zaměstnanců přizpůsobit se novému.

Jiným nástrojem sociálního pilíře je firemní filantropie, která je chápána jako souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (skupin, organizací). Jako příklad uveďme finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku nebo dobrovolná práce zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou do značné míry závislí na firmě, ve které pracují. Stejně tak zaměstnavatelé, respektive firmy, jsou závislí na kvalitě svých zaměstnanců. Firmy tak mají možnost prostřednictvím CSR motivovat zaměstnance (viz činnosti uvedené výše v Tab. 1). „Uplatňování CSR konceptu v oblasti pracovního prostředí směřuje k dosažení situace, kdy je toto vzájemné ovlivňování a soužití pro firmu i zaměstnance maximálně výhodné.“<sup>8</sup>

## 1.6 Shrnutí

Tato kapitola nastínila základní charakteristiku společenské odpovědnosti firem, seznámila nás s jednotlivými oblastmi či přínosy CSR. Poslední část podrobněji informovala o sociálním pilíři. Následující kapitola je zaměřena na společenskou odpovědnost firem v organizacích – důvody zavádění konceptu CSR a způsoby implementace. Dále také obsahuje komunikaci a hodnocení CSR. V závěru zhodnocuje stav CSR v ČR a možné návrhy na posílení zavádění CSR v českých firmách.

---

<sup>8</sup> STEINEROVÁ, M., Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním, s. 7

## 2 CSR koncept v organizacích

Následující kapitola je zaměřena na společenskou odpovědnost v organizacích – možné důvody zavádění konceptu CSR, způsoby implementace, různé možnosti zhodnocení stavu firmy či komunikaci v rámci CSR a hodnocení. V závěrečné části je zhodnocen současný stav CSR v ČR a také návrhy, které by mohly vést k zavádění CSR v dalších firmách v České republice.

Zavádění CSR konceptu v organizacích je poměrně aktuálním tématem vzhledem ke skutečnosti, že velice malý počet podniků tyto principy uplatňuje. Pokud dojde k zavádění koncepce, měla by být strategie organizace a způsob zavádění CSR koncepce v souladu. Zároveň by se koncepce měla stát součástí každodenních aktivit zaměstnanců.

P. Hohnen přirovnává celý proces zavádění koncepce CSR ke snaze sportovce získat olympijskou medaili – stačí následovat průvodce „*SMART guidelines*“:

- *Smart*;
- *Measurable*;
- *Achievable*;
- *Reliable*; and
- *Time-bound*.“<sup>9</sup>

(překlad: Chytré zásady: chytrý, zřetelný, proveditelný, spolehlivý, časově vázaný)

### Motivace organizace k CSR

„V reakci na kritiky předností CSR koncepcí bylo empiricky ověřováno, zda jsou aktivity v oblasti CSR podniku ekonomicky přínosné a zda se tedy do nich vyplatí investovat.“<sup>10</sup>

V následujícím textu jsou uvedeny jednotlivé možné motivy.

---

<sup>9</sup> HOHNEN, P., Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business [online], s. 59

<sup>10</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., Společenská odpovědnost organizace, s. 62

### **Ziskovost organizace**

Hlavním argumentem pro zvýšenou ziskovost je snížení implicitních nákladů, souvisejících se současným, resp. budoucím podnikáním – např. náklady na budoucí odstranění ekologických škod, náklady na budoucí právní spory, apod. Organizace se chová proaktivně – to znamená, že z krátkodobého hlediska náklady zvyšuje, ale z hlediska dlouhodobého tyto naopak snižuje.

### **Loajalita zákazníků**

Zákazníci ve stále větší míře reagují na soubor faktů, které ukazují na konkrétní chování organizace. Názorným příkladem jsou obchodní řetězce, které často snižují investiční náklady obcházením, popř. porušováním platné legislativy a souvisejících předpisů a vyhlášek.

### **Motivace zaměstnanců**

Průzkumy veřejného mínění poukazují na skutečnost, že lidé upřednostňují zaměstnavatele s pozitivní pověstí oproti organizacím se zápornou image (včetně společností neznámých), a to i při nabídce vyššího platového ohodnocení.

### **Image firmy**

Dlouhodobým sledováním je prokázáno, že kontinuální zavádění a naplňování principů CSR zvyšuje firemní konkurenceschopnost a v návaznosti i hodnotu „obchodní značky“.

### **Dostupnost kapitálu**

Investoři a bankovní domy stále častěji upřednostňují a zvýhodňují společnosti, které jsou společensky zodpovědné. Důvodem je nižší rizikovost, resp. lepší ochrana finančních prostředků i v dlouhodobém časovém horizontu. Poskytované výhody (nižší úrokové sazby, delší splatnosti, apod.) jsou pak nespornou konkurenční výhodou v podnikatelském prostředí.



## **2.1 Zavádění CSR v organizaci**

Proces implementace CSR do chodu firmy je dlouhodobou záležitostí, která s sebou přináší změny ve způsobu vykonávání činnosti a inovaci nástrojů řízení. Cílem je konkurenceschopnost a dlouhodobé „udržení se“ na trhu.

Implementace procesů CSR probíhá ve čtyřech fázích. V první fázi odpovídáme na otázku „Jaké CSR chceme?“, tj. tvoříme vize. Druhou fází hodnotíme přístup – „Jaké CSR máme?“. V předposlední fázi je tvorba CSR – otázkou je „Jaké postupy?“ a v poslední řadě zavádíme CSR do organizace a odpovídáme na otázku „Jakým způsobem?“.

V průběhu přípravy CSR koncepce hledáme odpovědi na následující otázky:

- proč chceme CSR?
- jaké chceme CSR?
- jak vypadá současná CSR?
- jak má vypadat budoucí CSR?

### **Identifikace hlavních motivačních faktorů pro tvorbu CSR koncepce**

Organizace jsou motivovány k přípravě CSR konceptu tzv. motivátory (drivery), které dělíme na externí a interní. Interními motivátory je splnění krátkodobých a dlouhodobých cílů, reakce CSR koncepce na změnu strategie organizace, integrace CSR cílů a aktivit do funkčnosti organizace a potřeba vyškoleného personálu. Mezi externí motivátory patří adekvátní a efektivní komunikace o CSR aktivitách, pružná reakce na výzvy v oblasti CSR, prezentace aktivit CSR – včetně úspěchů a pochopení požadavků klíčových stakeholderů, kteří organizace ovlivňují.

### **Identifikace klíčových CSR vizí organizace**

Vize jsou konkrétní cíle společnosti, které by měly být propojeny (přímo, nepřímo) s CSR konceptem. Hodnoty – určení hodnot, které jsou důležité ve vztahu ke klíčovým stakeholderům. Principy odpovědného chování – ve vztahu k firemním hodnotám lze definovat základní „stavební kameny“ CSR strategie.

### **Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci**

Vyhodnocení současného stavu CSR v organizaci je možné provést definicí předmětu činnosti, určením klientské orientace, stanovením očekávaných přínosů či popisem image společnosti.

### **Vnitřní analýza – sebehodnocení organizace**

Při provádění vnitřní analýzy je nezbytné najít odpovědi na okruh otázek z oblasti strategie firmy (jaké jsou firemní hodnoty a poslání, cíle, finanční a personální zajištění, jaká je CSR strategie, jak jsou zapojeni stakeholdeři, jak jsou využívány standardy a normy či jak probíhá komunikace), trhu (např. jaký je vztah s klienty, s dodavateli nebo jaká je úroveň a prezentace reklamy a marketingu), pracovního prostředí (zapojení zaměstnanců, podpora propuštěných zaměstnanců, vyváženost pracovního a osobního života, rozsah podpory místní komunity, komunikace), životního prostředí (environmentální politiky, produkty a balení, nákup, odpady a recyklace, energie, voda, pohonné hmoty) či z oblasti místní komunity (jaká je podpora, zapojení stakeholderů, spolupráce se školami a dalšími organizacemi).

### **Analýza vnějšího okolí**

Při provádění vnější analýzy je třeba hledat odpovědi na témata zákonných požadavků, benchmarkingu (srovnání aktivit CSR s „top“ praxí v oboru), průzkumu konkurence, vnějších impulsů či angažovanosti organizace (asociace, CSR programy, soutěže).

Pro celkové a konečné vyhodnocení výsledků vnitřní a vnější analýzy lze využít SWOT analýzu současného využívání CSR v organizaci – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Příklad této analýzy je uveden v Tab. 2.

Tab. 2 – Příklad SWOT analýzy využívání CSR v organizaci

SILNÉ/SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastník organizace chce prosazovat CSR</li> <li>- organizace má propojený koncept CSR se svou vizí</li> <li>- organizace má finanční zdroje na realizaci CSR aktivit</li> <li>- organizace má kvalitní know-how v oblasti CSR</li> <li>- organizace má kvalitní řízení CSR</li> <li>- organizace má podporu zaměstnanců</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI/OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- externí impulsy (např. moderní technologie)</li> <li>- dobré příklady z praxe</li> <li>- spolupráce s jinými organizacemi</li> <li>- partnerství s neziskovými organizacemi</li> <li>- komunikace o CSR</li> </ul>

Zdroj: PAVLÍK M., BĚLČÍK M. a kol., Společenská odpovědnost organizace, s. 76

## Stakeholderi

Identifikace hlavních stakeholderů

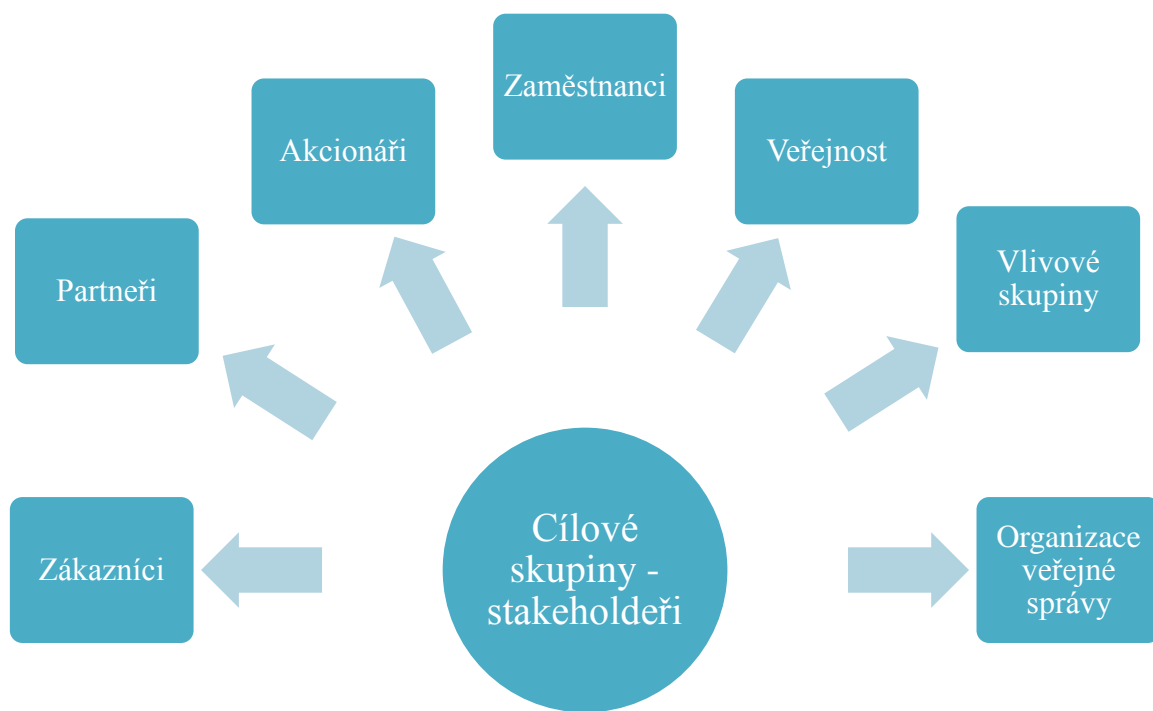
Cílem a smyslem je zmapování a zapojení klíčových stakeholderů ve všech fázích implementace CSR do činnosti firmy.

Určení klíčových stakeholderů

Pro určení klíčových stakeholderů je potřebné získat informace:

- o osobách či skupinách, které ovlivňují podnik;
- o osobách či skupinách, které ovlivňuje podnik.

Vliv stakeholderů na organizaci může být pozitivní i negativní. S ohledem na ne vždy totožné zájmy organizace a stakeholderů je třeba definovat vztahy, které jsou pro organizaci skutečně klíčové. K určení těchto vztahů lze použít tzv. matici stakeholderů, která je uvedena v Obr. 2.



Zdroj: PAVLÍK M., BĚLČÍK M. a kol., Společenská odpovědnost organizace, s. 77

Obr. 2 – Klíčoví stakeholderi pro společnost MERO ČR

Stakeholdery dále posuzujeme dle velikosti vlivu na organizaci (malý, velký) a zájmu o organizaci (nízký, vysoký) – viz Tab. 3. Smyslem a cílem rozdělení je doporučení jiného způsobu jednání.

Tab. 3 – Rozdělení stakeholderů pro CSR strategii

Zájem	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nízký	Odpovídat na otázky	Zjišťovat spokojenost
		Malý	Velký
		Vliv	

Zdroj: PAVLÍK M., BĚLČÍK M. a kol., Společenská odpovědnost organizace, s. 78

Způsob zapojení stakeholderů do CSR aktivit:

Vliv stakeholderů se v této fázi projevuje různým rozsahem ve všech čtyřech etapách procesu zavádění koncepce CSR (viz Tab. 4).

Tab. 4 – Zapojení stakeholderů do CSR aktivit v organizaci

<b>Etapa plánování a příprav</b>	Významný zdroj podnětů v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.
<b>Etapa provedení</b>	V konečném efektu příjemci společensky odpovědných aktivit ze strany organizace.
<b>Etapa hodnocení</b>	Stanovení výkonnostních indikátorů úspěšnosti CSR aktivit. Zpětná vazba na výsledky organizace.
<b>Etapa zlepšování</b>	Tvorba návrhů na zlepšování CSR aktivit.

Zdroj: PAVLÍK M., BĚLČÍK M. a kol., Společenská odpovědnost organizace, s. 79

### **Stanovení hlavních CSR témat a cílů**

Při určování prioritních témat a hlavních cílů by se vždy mělo jednat o kompromis mezi prioritami organizace a jejich klíčových stakeholderů. Organizace preferují hlavní témata (cíle) v oblasti pracovního a životního prostředí, trhu (klienti a partneři) a širšího okolí společnosti. Na druhé straně stakeholdeři hodnotí své zájmy z pohledu zaměstnanců, klientů, akcionářů, organizací, veřejné správy, vlivových skupin a veřejnosti.

### **Vytvoření akčního plánu CSR aktivit**

Vytvořený akční plán CSR aktivit rozpracovává a upřesňuje personální pravomoci a odpovědnosti, finanční rozpočty a časový plán v oblastech pracovního prostředí, životního prostředí, prostředí tržního a širšího okolí.

### **Návrh způsobu monitorování výsledků realizovaných CSR aktivit**

Po uplynutí určitého času od realizace CSR aktivit je nezbytné, aby organizace provedla vyhodnocení úspěšnosti své CSR koncepce. Oblasti hodnocení jsou totožné s oblastmi zmíněnými při tvorbě akčního plánu CSR.

### Návrh způsobu reportování CSR aktivit

Zrealizované CSR aktivity je potřebné reportovat a představit stakeholderům, a to z důvodů informovanosti, prezentace a společenské angažovanosti organizace. Report tak splní úlohu komunikačního nástroje (mezi organizací a interními i externími stakeholdery) a manažerského nástroje (systematičnost, měření pokroku a revize strategie a cílů). Hlavní známkou kvalitního reportu je důvěryhodnost, úplnost, věcnost a vhodná forma (schémata, tabulky, grafy, obrázky, tištěná i elektronická forma). Důvěryhodnost CSR reportu zvyšuje správná volba hodnotící metody, posuzující kvalitu prezentovaných informací a manažerského systému s tím, že by zde nemělo dojít k ovlivňování aktivitami firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

K nejpoužívanějším metodám patří GRI (Global Reporting Initiative), která určila pravidla a postupy, jak vytvořit kvalitní report. V roce 2006 vydala organizace GRI poslední směrnici nazvanou G3. Iniciativa definuje CSR report jako „*veřejně publikovanou zprávu, kterou organizace zpřístupňuje všem stakeholderům s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.*“<sup>11</sup>

Trendy v CSR reportech:

- zvyšování počtu ověřených zpráv;
- finanční ohodnocení přínosu CSR;
- zaměření CSR reportů na budoucnost;
- šíření reportování do dodavatelských řetězců.

## 2.2 Komunikace CSR

S ohledem na náročnost a dlouhodobost zavádění principů CSR do praxe organizace je důležitá pravidelná komunikace se stakeholdery o stavu a průběhu implementace. Komunikace je nutná ze všech úhlů pohledu, aniž by záleželo na velikosti a postavení

---

<sup>11</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., Společenská odpovědnost organizace, s. 90

informací. Obsahem je popis oblastí (trh – klienti, pracoviště, okolí organizace, životní prostředí), ve kterých jsou CSR aktivity realizovány. Nejčastěji jsou výsledky CSR aktivit prezentovány zaměstnancům a zástupcům veřejné správy.

Komunikace se zaměstnanci a jejich angažovanost jsou nezbytné pro úspěch podniku. K nepoužívanějším formám patří komunikace o vizích a hodnotách firmy, nábor nových zaměstnanců, boxy na podněty (iniciativy), pravidelné schůzky se zaměstnanci, plakáty a propagační materiály, oběžníky a e-maily, interní videa, intranet a extranet.

Vhodná komunikace je důležitá pro získání dobrého jména formy a statusu tzv. „dobrého souseda“. K nejčastějším formám komunikace se zástupci veřejné správy patří zpráva o odpovědném chování podniku, etikety výrobků a obaly, seznamy kontaktů, akce, webové stránky organizace a reklamy.

## 2.3 Hodnocení CSR

K hodnocení CSR se používají metody nebo modely pro měření výsledků dopadu aktivit CSR. Hodnocení, resp. měření užitku aktivit CSR je poměrně problematické, zvláště pak u aktivit, které předpokládají dlouhodobý nehmotný přínos (image, motivace, apod.). *„Zprávy firem o společenské odpovědnosti je důležité hodnotit nejen interně, ale i externě, třetí nezávislou stranou.“<sup>12</sup>*

Měření aktivit CSR lze provádět buď exaktními metodami (standards, normy) nebo pomocí indexových a benchmarkingových srovnání. Obě metody jsou nastíněny níže.

### Exaktní metody hodnocení CSR

K nejznámějším a nepoužívanějším hodnocením patří:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises – vládní doporučení mezinárodním nadnárodním společnostem;

---

<sup>12</sup> PLÁŠKOVÁ, A.; NEJEDLO, T.; HYKŠ, O. aj., Společenská odpovědnost firem (CSR) – Aplikace a hodnocení – podnikatelský sektor [online], s. 33

- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard – důvěryhodnost a kvalita reportů;
- SAN (Social Audit Network) – sociální audit;
- ETHIBEL (Ethibel Quality Label) – sociální oblast;
- EFQM – konkurenceschopnost;
- SA 8000 (Social Accountability International) – pracovní prostředí a podmínky;
- Global Reporting Initiative (GRI) – pravidla a podmínky pro reporty;
- London Benchmarking Group – firemní dárcovství (vstupy, výstupy, dopady);
- ISO 26000 – norma pro obecnou aplikaci;
- Corporate Responsibility Index;
- Dow Jones Sustainability Index;
- FTSE4GOOD.

### **Indexové a beachmarkingové metody hodnocení CSR**

Způsoby a měření můžeme dle Decock-Gooda rozdělit do pěti skupin – měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv, měření na základě poznatků získaných z dotazníků, indexy znečištění, indexy hodnotící pověst podniku a informace získané od ratingových společností.

## **2.4 Současný stav a návrhy pro vytvoření systémových podmínek k posílení CSR v ČR**

Současný stav konceptu v ČR vykazuje nedobré výsledky, které se projevují nízkým povědomím o rozsahu a možnostech CSR (zúženo na etické chování a filantropii), nesystémovým přístupem (neprovázanost, různorodost, nevymezenost postupů, cílů a odpovědnosti), nízkým stupněm profiremních aktivit (vzdělávání, sociální výhody pro zaměstnance), úzkým zaměřením na životní prostředí (dále také ŽP) a dárcovství, záměnou CSR aktivit za aktivity marketingové, resp. činnosti dané legislativou, malou podporou od veřejného sektoru či nízkou mediální podporou a osvětou.

Jak uvádí ve své publikaci Jana Trnková, je vhodné či nutné pro to, aby se začalo o CSR v našich podmínkách diskutovat či ho přímo provádět, aplikovat následující:



- vysvětlit pojem CSR,
- poukázat na mezinárodní a lokální rozměr,
- popsat konkrétní případy,
- komunikovat směrem k firmám přínos CSR,
- posílit angažovanost firem, či
- medializovat téma.<sup>13</sup>

K vytvoření systémových podmínek by mohly vést aktivity jako například jednotná strategie (motivace), propagace, podpora přístupu CSR pro malé a střední firmy, podpora výzkumu a vzdělávání v oblasti CSR, podpora iniciativ v oblasti CSR, uznání a ocenění pro aktivní a úspěšné firmy včetně partnerů, transparentnost, důvěryhodnost, reporting, přijetí normy pro oblast CSR a spolupráce s ostatními státy.

## 2.5 Shrnutí

Druhá kapitola představila společenskou odpovědnost v organizacích. Nastínila možné důvody zavádění CSR ve firmách, způsoby implementace, možnosti hodnocení stavu či komunikaci v rámci CSR a následné hodnocení celého konceptu. Neopomněla také na současný stav CSR v ČR a návrhy v oblasti systémových podmínek k posílení CSR. Kapitola následující zavádí do praktické části CSR – nadnárodní společnosti Marius Pedersen Group a jejího stavu společenské odpovědnosti.

---

<sup>13</sup> TRNKOVÁ, J., Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, s. 28

### 3 Marius Pedersen Group a CSR

Tato kapitola popisuje společnost Marius Pedersen Group (dále také MPG) a nastiňuje ekonomický, sociální i environmentální pilíř CSR. V rámci této kapitoly bylo zpracováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci se zaměřením na sociální oblast. V závěru jsou uvedeny návrhy na zlepšení současného stavu oblasti sociální.

Marius Pedersen a.s. je významnou dánskou společností, zabývající se především nakládáním se všemi druhy odpadů, výstavbou silnic a výstavbou sportovních zařízení, výstavbou a renovací speciálních povrchů na těchto objektech. Všechny činnosti jsou realizovány nejen v Dánsku, ale i v dalších zemích Evropy.

Firma byla založena v roce 1925 jako společnost pro výstavbu silnic panem Mariem Pedersenem. V této době byl jediným vlastníkem firmy a ta se do konce šedesátých let zabývala převážně výše uvedenou činností. Společnost také vlastní několik patentů na technologie používané při realizaci výstavby silnic. Zajímavým patentem je jeden z prvních strojů na hutnění cest z roku 1935.

Na počátku sedmdesátých let se v Dánsku začaly řešit otázky spojené s likvidací a využitím odpadů a firma Marius Pedersen A/S byla první firmou, která se touto problematikou začala zabývat. Náplní činnosti jsou:

- výstavba a provozování zabezpečených a řízených skládek, včetně skládek s využitím bioplynu;
- sběr, svoz a likvidace průmyslových i domovních odpadů;
- různé systémy separovaného sběru domovního odpadu včetně separovaného sběru nebezpečného odpadu z domácností, wet/dry systému;
- provozování skartačních systému sběru, svozu a likvidace pro důvěrné dokumenty;
- výstavba a provozování zařízení pro kompostování „zelené frakce“ odpadu;
- výkup, třídění a zpracování druhotných surovin;
- recyklace a znovuvyužití odpadů, včetně výstavby a provozování recyklačních závodů;

- systém sběru, svozu a termické likvidace pro nemocniční odpad a další druhy nebezpečných odpadů;
- sanace starých ekologických zátěží;
- propracovaný počítačový systém evidence a sledování všech systémů nakládání s odpadem, jehož výstupy jsou cenným zdrojem informací nejen pro zákazníka, ale i pro firmu a především pro orgány státní správy a místních samospráv zabývajících se odpady;
- poradenská a konzultační činnost pro zákazníky;
- inženýrská a přípravná činnost spojená s přípravou a výstavbou těchto zařízení a systémů.

V polovině roku 2001 uzavřel Fond Marius Pedersen Dánsko s divizí odpadového hospodářství VIVENDI Environnement – ONYX holdingovou společností Marius Pedersen/ONYX Holding A/S. V prosinci 2002 získala VIVENDI Environnement nezávislost a díky důvěře významných investorů, akcionářů, samosprávných celků a průmyslových partnerů se výhradně koncentruje na poskytování služeb v oblasti vodohospodářství, odpadů, energetiky a přeprav osob. V dubnu 2003 přijala firma rovněž novou identitu v podobě nového jména – VEOLIA Environnement.

Marius Pedersen A/S navázala své první kontakty v tehdejším Československu počátkem roku 1990. Cílem bylo moderním způsobem vyřešit nakládání s odpady v podstatné části regionu východních Čech. Firemní filosofie spočívá v poskytování efektivních a kvalitních služeb v komunální a komerční sféře při maximálně šetrném přístupu k životnímu prostředí a zároveň úzce spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy působícími v oblasti životního prostředí.

Skupina firem Marius Pedersen Group sdružuje v České republice 19 provozoven (viz příloha A) a 16 dceřiných společností (viz příloha B). V současné době provozuje firma také 18 řízených skládek odpadů (viz příloha C) s ročním objemem uložených odpadů téměř 700 tisíc tun, dále zařízení na úpravu a zneškodnění nebezpečných odpadů, solidifikační linky, vlastní recyklační a třídící zařízení a zařízení pro biodegradaci

materiálů kontaminovaných ropnými produkty. Skupina firem zaměstnává zhruba 2 500 kvalifikovaných pracovníků.

Generální ředitel, vedení MPG a ředitelé dceřiných společností garantují:

- soulad politiky jakosti, environmentální politiky, politiky bezpečnosti práce a zabezpečení souladu informací s požadavky vlastníků a obecně závaznými právními předpisy;
- soulad cílů MPG s vizemi;
- zajištění dostatečných zdrojů potřebných pro trvalé udržování a neustálé zlepšování systému řízení jakosti (dále QMS), systému environmentálního managementu (dále EMS), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP) a systému managementu zabezpečení informací (dále ISMS);
- ve vykonávaných činnostech respektování požadavků a potřeb zákazníků a ostatních zainteresovaných stran, včetně dodržování zákonných požadavků;
- podporu rozvíjení podnikové kultury orientované na jakost, ochranu životního prostředí a bezpečnost práce.

Pro zlepšování výkonnosti MPG, pro ochranu životního prostředí a pro přímé zapojení zaměstnanců k dosažení cílů a cílových hodnot je v MPG udržován stanovený způsob externí a interní komunikace. Veškeré podněty a stížnosti zainteresovaných stran jsou zaznamenávány. Zásadou komunikace jsou pravdivost, srozumitelnost, a ověřitelnost informace v souladu se zásadami utajení obchodního tajemství.

Ke komunikaci na jednotlivých úrovních řízení MPG a mezi těmito úrovněmi jsou využívány pracovní porady, schůzky pracovních týmů, elektronická média (internet, intranet, e-mail), sběr oznámení, stížností a podnětů, oznamovací tabule apod. Ke komunikaci jsou využívány i neformální rozhovory se zaměstnanci a systém jejich hodnocení. Seznámení zaměstnanců s environmentálními aspekty, jejich dopady, s environmentální politikou, cíli a programy je zajišťováno interní komunikací. V rámci interní komunikace jsou dále sdělovány poznatky z interních auditů a z přezkumných řízení na úrovni vedení společnosti /. MPG používá systém interních auditů pro zlepšování QMS, EMS, systému řízení bezpečnosti ochrany zdraví při práci (dále OHSAS) a ISMS

přijímáním nápravných a preventivních opatření. Každá z činností vykonávaných v rámci MPG musí být alespoň jedenkrát za rok auditována. Cílem přezkumných řízení vedení společnosti je posoudit vhodnost, přiměřenost a efektivnost QMS a EMS. Přezkoumání zahrnuje posouzení a potřebu změn v integrovaném systému řízení a přijímání příslušných opatření.

Ve vztahu k integrovanému systému managementu jsou orgánům státní správy a samosprávy poskytovány příslušné zprávy a hlášení. Veřejnost má možnost předkládat své stížnosti a dotazy na adresách jednotlivých transportních a skládkových středisek (dále TSS).

### **3.1 Ekonomická oblast**

*„V rámci tržního prostředí se od společensky odpovědné firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery.“<sup>14</sup>*

Obchodní oddělení je řízeno regionálně. V praxi to znamená, že území ČR je rozděleno na 3 divize a každá divize na jednotlivé regiony. Region je rozdělen na menší územní celky mezi příslušné obchodní zástupce dle rozhodnutí ředitele (dále také Ř) nebo oblastního manažera (dále také OM). Platí pak zásada, že každý odpovědný pracovník obchodu nabízí všechny produkty služeb, které společnost nabízí na svěřeném území.

Za účelem pochopení potřeby a očekávání stávajících a potencionálních zákazníků, stejně jako potřeb a očekávání dalších zainteresovaných stran, je na všech úrovních společnosti kontinuálně koordinováno řízení obchodních činností, identifikace zákazníků a klíčových dodavatelů. K tomuto účelu je využíván marketingový informační systém. Zaměření na zákazníka a všechny zainteresované strany spočívá ve vytvoření partnerských vztahů pro získávání informací o potřebách, očekávání, spokojenosti, plánech, záměrech

---

<sup>14</sup> STEINEROVÁ, M., Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním, s. 6

a možnostech stávajících a potenciálních partnerů. V MPG je kladen důraz na přímou a adresnou komunikaci se zákazníky a dodavateli a uplatňování efektivní logistiky v realizačních procesech. Při plnění potřeb a očekávání zákazníků a zainteresovaných stran vychází vedení MPG z hodnot přijatých tzv. Vizí MPG.

### **Registry a potřeby zákazníků**

V následujícím textu jsou uvedeny různé typy registrů, které jsou v MPG používány pro revize obchodních činností a potřeby zákazníků.

Pro informovanost vedení o obchodních případech vyplňuje obchodní zástupce (dále také OZ) nebo vedoucí obchodního oddělení, popř. náměstek oblastního manažera (ředitele) (dále také VOO (NOM-Ř)) Výkaz získaných a ztracených zakázek (viz příloha D). Frekvence zpracování výkazu je 1x měsíčně.

Obchodní nabídky jsou evidovány v registru nabídek (viz příloha E). Tento registr vede každé středisko a dceřiná společnost a odpovědnost má Ř nebo OM. Registr obchodních nabídek je společný dokument s registrem poptávek. Náležitosti registru obchodních nabídek jsou následující:

- datum odeslání obchodní nabídky;
- jméno osoby, která obchodní nabídku vypracovala;
- specifikaci obchodní nabídky.

Poptávky zákazníků jsou evidovány v registru poptávek a nabídek (viz příloha E). Každé středisko a dceřiná společnost vede registr poptávek a nabídek a odpovědnost přísluší Ř nebo OM. Registr poptávek a nabídek musí mít tyto základní náležitosti:

- datum přijetí poptávky;
- identifikace subjektu, který poptávku vznesl;
- specifikaci předmětu poptávky;
- termín, kdy zákazník požaduje reakci na poptávku.

Smlouvy a objednávky jsou evidovány v datové podobě a současně je originál oboustranně podepsané obchodní smlouvy uložen v sídle střediska nebo dceřiné společnosti. Za úplnost

registru smluv odpovídá Ř nebo OM. Veškeré smluvní vztahy se zákazníky se minimálně jednou za rok aktualizují. Předmětem aktualizace je především cena služeb, rozsah služeb, doba trvání smlouvy apod.). Za aktualizaci smluv odpovídá Ř nebo OM.

Každý Ř a OM je odpovědný za vedení seznamu svěřených zákazníků a za průběžnou péči o zákazníka ve svěřené oblasti – regionu. Obecně je míra péče o zákazníka dána objemem zakázky. Základní péče – správa zákazníka – spočívá v následujícím:

- zpracovávání nabídek;
- užití propagačních materiálů;
- distribuce novoročních přání a poděkování za spolupráci;
- distribuce firemních předmětů (malé diáře, velké kalendáře, CD, ostatní drobné dárkové předměty);
- představování nových projektů a nabízených služeb – exkurze;
- udržování aktuálního povědomí zákazníků o možnostech MPG;
- reklama;
- sponzorské příspěvky;
- kontrola a případné vymáhání pohledávek.

Požadavky zákazníka na MPG musí být vždy stanoveny:

- obchodní smlouvou (písemně) s převedením potřebných údajů do systému; smlouva musí obsahovat požadavky specifikované zákazníky včetně činností spojených s poskytnutím služby a činností po realizaci služby;
- zákonnými požadavky (smlouva musí obsahovat odkaz na relevantní předpis);
- doplňkovými požadavky (požadavky zákazníka neuvedené ve smlouvě, požadavky vyplývající ze systému MPG apod.).

V případě, že zákazník vyjádří zájem o služby nad rámec současně poskytovaných služeb MPG, příslušný pracovník obchodního oddělení o tom provede záznam do tabulky o přehledu potřeb příslušného zákazníka (viz příloha F) a odpovídá za přípravu nabídky v souladu s potřebami zákazníka.

Vyhodnocování plnění požadavků zákazníků uvedených v předchozím odstavci je prováděno minimálně 1x ročně obchodním zástupcem u každého zákazníka. O výsledku zjišťování spokojenosti zákazníků a případných rizicích ztráty zákazníků či ekonomických ztrát informuje Ř nebo OM obchodního náměstka minimálně 1x za 3 měsíce a současně jej informuje o přijatých opatřeních k nápravě. Měření průběhu zakázky (úroveň plnění požadavků zákazníka) se sleduje ve finančním vyjádření (tržby nebo zisk), monitorují se potřeby zákazníků a získávané informace se používají k průběžné optimalizaci potřeb zákazníků a zvyšování výkonnosti zakázek.

### **Reklamacce**

Obchodní smlouvy obsahují kontaktní osoby pro zákazníka, které je možné oslovit při jakémkoliv problému obchodní nebo provozní povahy. V případě, kdy zákazník uplatňuje jakoukoliv reklamacii, příjemce reklamacce je povinen provést záznam o reklamaci do knihy reklamací. Kniha reklamací může být vedena v listinné nebo datové podobě (viz příloha G). Obsahuje následující záznamy:

- datum přijetí reklamacce;
- identifikace subjektu, který reklamaci vznesl;
- popis reklamacce;
- termín, kdy zákazník požaduje odstranění závadového stavu;
- způsob řešení reklamacce;
- opatření, které bude eliminovat opakování stejného typu reklamacce.

### **Dodavatelé**

Skupina Marius Pedersen Group si velice zakládá na dobrých vztazích se svými dodavateli, a to především v oblasti úhrady dodavatelských faktur. Včasné poplacení je zajištěno centrálním vedením došlých faktur a následnou úhradou dle příslušného data splatnosti.

### **Zhodnocení ekonomického pilíře**

Dle výše uvedeného je ekonomická oblast v rámci MPG podrobně zpracována, a to především v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Prioritou je zákazník, jeho přání a potřeby. Firma klade velký důraz na včasné proplacení faktur.



## 3.2 Environmentální oblast

Systémy QMS, EMS, BOZP a ISMS jsou v celém rozsahu požadavků promítnuty v ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001 a ČSN ISO/IEC 27001. Na základě rozhodnutí generálního ředitele MPG jsou jednotlivé aspekty zmíněných systémů spojeny v jeden systém integrovaného managementu. Tento systém musí splňovat požadavky obecně závazných právních předpisů, požadavků a očekávání zákazníků a zainteresovaných stran na straně jedné a současně relativní snižování materiálových, surovinových a energetických požadavků a nákladů, a to s důrazem na minimalizaci vzniku vlastních odpadů a znečišťování životního prostředí, resp. na ochranu relevantních informací. Za naplňování těchto pravidel jsou odpovědní zaměstnanci MPG dle jejich funkčního zařazení.

Za rozvíjení a uplatňování systému integrovaného managementu a za neustálé zlepšování jeho efektivnosti je odpovědný generální ředitel. Na jednotlivých dceřiných společnostech zodpovídají za aplikaci a zlepšování integrovaného systému managementu (QMS, EMS, BOZP a ISMS) ředitelé, resp. oblastní manažeři, kteří jsou v této oblasti přímo podřízeni generálnímu řediteli a jsou tak jeho zástupci v jednotlivých TSS.

Interními směnicemi je dán způsob, hodnocení a dokumentování environmentálních aspektů (environmentálními aspekty rozumíme množinu činností, výrobků či služeb společnosti, která může ovlivňovat ŽP). Záznamy, které se na základě tohoto dokumentu pořizují, slouží k řízenému předávání a evidenci environmentálních aspektů a zabezpečení kontrolovaného snižování jejich dopadu na životní prostředí. Společnost má závazným organizačním a řídicím normativem definován systém řízení jakosti, environmentální systém a systém bezpečnosti práce.

Proces identifikace environmentálních aspektů zahrnuje jejich definování a přiřazení k jednotlivým procesům probíhajícím v souvislosti s činnostmi společnosti, přičemž povinnost identifikovat tyto aspekty mají všichni pracovníci společnosti, kteří zjištění ostatních zainteresovaných stran neprodleně oznámí řediteli TSS, kde byl aspekt zjištěn. Aspekt není jen činnost, která má negativní vliv na životní prostředí, ale i činnost, která

může mít na ŽP pozitivní vliv. Povinnost identifikace environmentálních aspektů mají všichni pracovníci zejména:

- při zjištění výskytu aspektu;
- v procesu plánování EMS v době jeho zavádění a zlepšování;
- při jakékoliv uvažované nebo prováděné změně v technologii a zavádění nových produktů;
- při změně nebo zavádění nových produktů a pracovních postupů;
- při změně právních a jiných požadavků;
- při ostatních činnostech.

## **Odpady**

Pro oblast odpadového hospodářství platí ustanovení Zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů (dále jen zákon), prováděcí předpisy vyhlášky č. 376/2001 Sb., o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, vyhláška č. 381/2001 Sb., Katalog odpadů, vyhláška č. 382/2001 Sb., o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě, vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, vyhláška č. 384/2001 Sb., atd.

Pro každou TSS je ustanoven odpadový hospodář, který zodpovídá za nakládání s odpady v souladu s platnou legislativou. Odpadový hospodář zařazuje odpady produkované společnostmi dle Katalogu odpadů.

Odpady musí být na pracovištích shromažďovány a tříděny podle druhů do příslušných nádob nebo obalů k tomu určených. Do doby předání odpadů oprávněné osobě odpovídá za nakládání s odpady odpadový hospodář. Na GŘe odpovídají za třídění ostatních odpadů na papír a směsný komunální odpad jednotliví zaměstnanci. Nebezpečné odpady nejsou na GŘe shromažďovány.

Každá TSS vede průběžnou evidenci o odpadech a v souladu s platnou legislativou provádí roční hlášení o produkci a nakládání s odpady. Evidence je vedena pomocí firemního softwaru. Evidence je uložena v datové podobě na serveru na GŘe. TSS si zajišťuje přepravu odpadů vlastními dopravními prostředky (s výjimkou TSS sídlících v pronajatých

prostorech, kde je odvoz odpadů zajišťován pronajímatelem). Ostatní TSS postupují podle charakteru odpadu v souladu s pracovními postupy, které upravují přepravu odpadu. Odpady mohou být předány pouze oprávněné osobě. Za tuto činnost zodpovídá odpadový hospodář příslušné TSS, který je povinen požadovat doklad o převzetí odpadu a ověřit si, že osoba odpad přebírající je osobou oprávněnou k jeho převzetí v souladu s platnou legislativou.

Plán odpadového hospodářství není vzhledem k původu a druhu odpadu zpracován (kancelářský odpad).

### **Ovzduší**

Zdroje znečišťování ovzduší (dále jen zdroje znečišťování) jsou podle Zákona č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší ve znění pozdějších předpisů:

- a) mobilní;
- b) stacionární.

Mobilními zdroji znečišťování ovzduší jsou samohybná a další pohyblivá, případně přenosná zařízení, vybavená spalovacími motory znečišťujícími ovzduší, pokud tyto motory slouží k vlastnímu pohonu nebo jsou zabudovány jako nedílná součást technologického vybavení. Jde zejména o dopravní prostředky (silniční vozidla a stroje), nesilniční mobilní stroje (kompresory, přemístitelné stavební a těžební stroje a zařízení, traktory, vysokozdvizné vozíky apod.) a přenosné nářadí vybavené spalovacím motorem (motorové sekačky a pily).

Stacionární zdroj znečišťování ovzduší je zařízení spalovacího nebo jiného technologického procesu, které znečišťuje nebo může znečišťovat ovzduší, dále šachta, lom a jiná plocha s možností zapaření, hoření nebo úletu znečišťujících látek, jakož i plocha, na které jsou prováděny práce nebo činnosti, které způsobují nebo mohou způsobovat znečišťování ovzduší, dále sklad a skládka paliv, surovin, produktů, odpadů a dalších obdobné zařízení nebo činnost. Stacionární zdroje se dělí:

a) podle míry svého vlivu na kvalitu ovzduší na kategorie:

1. zvláště velké (*společnost neprovozuje*);
2. velké (*společnost neprovozuje*);
3. střední (*společnost neprovozuje*);
4. malé (*jsou společností provozovány*);

b) podle technického a technologického uspořádání na:

1. zařízení spalovacích technologických procesů, ve kterých se oxidují paliva za účelem využití uvolněného tepla – dále jen spalovací zdroje (*společnost neprovozuje*);
2. spalovny odpadů a zařízení schválená pro spolu spalování odpadu (*společnost neprovozuje*) a ostatní stacionární zdroje (*jsou společností provozovány*).

Spalovací zdroje se zařazují podle tepelného příkonu nebo výkonu do těchto kategorií:

1. zvláště velké spalovací zdroje, kterými jsou zdroje znečišťování o jmenovitém tepelném příkonu 50 MW a vyšším bez přihlédnutí ke jmenovitému tepelnému výkonu (*společnost neprovozuje*);
2. velké spalovací zdroje, kterými jsou zdroje znečišťování o jmenovitém tepelném výkonu od 5 MW do 50 MW nespádající pod písmeno a) (*společnost neprovozuje*);
3. střední spalovací zdroje, kterými jsou zdroje znečišťování ovzduší o jmenovitém tepelném výkonu od 0,2 MW do 5 MW včetně (*společnost neprovozuje*);
4. malé spalovací zdroje, kterými jsou zdroje znečišťování o jmenovitém tepelném výkonu nižším než 0,2 MW (*jsou společností provozovány*).

Ředitel (na GŘe technik) je povinen zajistit měření účinnosti zdrojů znečištění a zajistit doklad o autorizaci osoby provádějící měření.

### **Voda, půda, zeleň**

Voda je do všech provozovaných stálých zařízení MPG dodávána z veřejného vodovodu na základě uzavřených smluv o dodávkách vody z veřejných vodovodů. Zásobování pitnou vodou je zajištěno vnitrozávodními rozvody pitné vody v jednotlivých areálech společnosti. Součástí vnitrozávodních rozvodů je vodoměrné zařízení (zpravidla šachta) sloužící k měření spotřeby pitné vody v jednotlivých areálech. Vedoucí TSS spravující tyto

areály odečítají celkovou spotřebu nejméně jedenkrát za kalendářní měsíc. Tyto spotřeby jsou předávány 1 x za kalendářní měsíc VP, který provádí jejich evidenci a vyhodnocení.

Odpadní vody jsou ze všech provozovaných stálých zařízení MPG odváděny kanalizačními sítěmi včetně využití zařízení sloužících k čištění nebo předčištění odpadních vod. Všichni pracovníci, kteří využívají venkovní plochy, jsou povinni si počínat tak, aby při provádění předmětných činností nedocházelo k nadměrnému nebo nedovolenému znečištění těchto ploch a následnému spláchnutí znečištění do kanalizace nebo do půdy.

Vnitropodniková doprava:

- dopravní prostředky musí být udržovány v dobrém technickém stavu, aby nedocházelo k únikům ropných látek;
- zjištěné závady musí být ihned odstraněny;
- za technický stav dopravních a manipulačních prostředků odpovídají jejich provozovatelé.

Na venkovních plochách je zakázáno:

- volně ukládat látky, které by mohly ohrozit jakost (způsobit znečištění) vody a půdy;
- skladovat látky závadné pro vodní zdroje;
- ukládat na nezpevněné plochy stroje, technická zařízení a přístroje, odpady bez souhlasu vedoucího střediska spravujícího příslušné venkovní plochy v provozovaném stálém zařízení společnosti – areálu nebo realizovaném stavebním projektu;
- poškozovat zařízení pro odvádění dešťových vod a zabraňovat jejich odtoku;
- provádět opravy a údržbu stavební mechanizace a dopravních prostředků a výměny provozních náplní;
- provozovat dopravní a manipulační prostředky v nevyhovujícím technickém stavu,
- parkovat se stavební mechanizací a dopravními prostředky na nezpevněných plochách bez dostatečného zajištění proti úkapům nebo jiným únikům jejich provozních náplní.

Za provádění údržby zeleně a dřevin v provozovaných stálých zařízeních TSS (pravidelné sečení trávy apod.) zodpovídají VP spravující venkovní plochy v provozovaném stálém zařízení společnosti. Kácení dřevin se řídí Zákonem č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů. V případě kácení dřevin (za předpokladu, že nejsou významným krajinným prvkem) je nezbytné povolení orgánu ochrany přírody (obce) pro stromy o obvodu kmene vyšším než 80 cm ve výšce 130 cm nad zemí nebo pro souvislé keřové porosty s plochou nad 40 m<sup>2</sup>. Za dodržení této povinnosti zodpovídá VP.

### **Zhodnocení environmentálního pilíře**

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že oblast environmentální politiky je v MPG velice precizně zpracována. Tato skutečnost vychází i z faktu, že firma se zabývá problematikou odpadového hospodářství. Větší nedostatky v této oblasti nebyly shledány.

## **3.3 Sociální oblast**

### **Vzdělávání**

Společnost aktivně podporuje vzdělávání a výuku svých zaměstnanců. V souvislosti s tím každý vedoucí pracovník zodpovídá za vzdělávání svých podřízených tak, jak je nezbytné pro výkon dané práce. Vedoucí útvaru předkládá průběžné požadavky na vzdělávání svých podřízených zaměstnanců v souladu s modernizací, změnou stávajících výrobních procesů nebo k udržení potřebné kvalifikace. Vedoucí provozu, popř. provozní náměstek provozovny (dále VP/PNP) sestaví na základě požadavků Plán vzdělávání zaměstnanců (viz příloha H) včetně vyčíslení nákladů na vzdělávání. Tento plán podléhá schválení ředitele TSS (na GŘe schvaluje finanční ředitel, obchodní ředitel, provozní ředitel, technický ředitel) a je jedním z podkladů pro plánování v organizaci.

Výběr dodavatele školení provádí VP/PNP (na GŘe každý vedoucí příslušného oddělení). Každý účastník po absolvovaném školení provede ústní hodnocení dodavatele, se kterým seznámí svého přímého nadřízeného a ten výsledek hodnocení zohlední při jeho dalším výběru. Hodnocení dodavatele školení se provádí v rámci formuláře Plán vzdělávání zaměstnanců (dopsat do formuláře výhody/nevýhody). Po ukončeném školení vyhodnotí

přímý nadřízený školeného zaměstnance účinnost výcviku. Záznam provede do Hodnocení zaměstnance (viz příloha I).

Plánování vzdělávání a individuální potřeby v osobním rozvoji jsou tématem každoročního hodnotícího pohovoru, který mají zaměstnanci se svými nadřízenými před případným zvyšováním platu.

### **Bezpečnost práce, prevence rizik**

V souladu s příslušnými ustanoveními jednotlivých zákonů jsou zajišťována povinná profesní školení (školení bezpečnosti práce, požární ochrany, povinná školení obsluh vyhrazených technických zařízení, školení řidičů motorových vozidel). Pracovníkům, jejichž pracovní zařazení vyžaduje určité požadavky na vzdělání a kvalifikaci, je umožněna účast na různých školeních a kursech pro zvyšování odbornosti a kvalifikačního růstu.

Povinnosti zaměstnavatele:

- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, které by neodpovídaly jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti;
- seznamovat zaměstnance s předpisy k zajištění bezpečnosti práce a bezpečnosti používání technických zařízení, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady pro výkon práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování;
- bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů, vést jejich evidenci a provádět potřebná opatření k nápravě;
- zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele;
- neposuzovat jako neplnění povinností, jestliže zaměstnanec nevykonával práci, o níž měl důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jeho život a zdraví, případně život a zdraví spoluzaměstnanců a jiných fyzických osob;
- informovat zaměstnance, do jaké kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena;
- zajistit, aby práce, které vyžadují zdravotní průkaz nebo zvláštní očkování, vykonávali pouze zaměstnanci, kteří tyto podmínky splňují;

- sdělit zaměstnancům, které zdravotnické zařízení poskytuje závodní preventivní péči a jakým lékařským prohlídkám, popřípadě očkování jsou povinni se podrobit;
- zajistit zaměstnancům školení k zajištění BOZP, ověřovat jejich znalosti včetně kontroly dodržování daných povinností, vést dokumentaci o školeních;
- zajistit poskytnutí první pomoci zaměstnancům.

#### Práva a povinnosti zaměstnanců:

- zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením;
- zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout výkon práce, o kterém mají důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jejich život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných osob; takové odmítnutí nelze posuzovat jako nesplnění povinností zaměstnance;
- zaměstnanci mají právo a povinnost podílet se na vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí se podílet na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- každý zaměstnanec je povinen dle svých možností dbát o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví a bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání; znalost předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance.

#### Zaměstnanec je zejména povinen:

- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se ověření jejich znalostí;
- podrobit se lékařským prohlídkám, očkování, vyšetření a diagnostickým zkouškám stanoveným zvláštními předpisy;
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele;



- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky (dále také OOPP) a ochranná zařízení a tato svévolně neměnit a nevyřazovat z provozu;
- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele;
- oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování, bezodkladně oznamovat svému nadřízenému pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí a pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem a spolupracovat při vyšetřování jeho příčin;
- podrobit se na pokyn příslušného vedoucího zaměstnance stanoveného v pracovním řádu zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných látek.

Zaměstnancům je zakázáno:

- nastupovat do zaměstnání pod vlivem alkoholu, požívat alkohol na pracovištích zaměstnavatele a v průběhu pracovní doby také mimo areál zaměstnavatele;
- odstraňovat nebo poškozovat bezpečnostní zařízení, kryty, značky;
- opravovat a čistit stroje a jejich součásti, pokud jsou tyto v pohybu a pokud není spolehlivě zajištěno, že se nemohou samovolně rozběhnout;
- pracovat bez pověření se strojním nebo jakýmkoliv jiným zařízením, se kterým nejsou obeznámeni, resp. k obsluze nemají příslušná předepsaná oprávnění.

Každý nový zaměstnanec, ať již s pracovním zařazením v dělnické profesi nebo v pozici technickohospodářského (dále také TH) pracovníka, se musí před nástupem do zaměstnání podrobit lékařské prohlídce. Nový zaměstnanec musí také absolvovat vstupní školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Přímý nadřízený provede zaškolení zaměstnance z příslušných předpisů dle schválené osnovy. Přijetí zaměstnanci a zaměstnanci převádění na jiné pracoviště musí být uvedeni na pracoviště přímým nadřízeným. Tento nadřízený provede instruktáž o dodržování bezpečnosti práce na daném pracovišti.

Prevenčí rizik se rozumí taková opatření zaměstnavatele, která vedou k zajištění BOZP při pracovní činnosti. Jedná se zejména o:

- omezování vzniku úrazu;
- odstraňování rizik u zdroje jejich původu;
- přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví;
- nahrazování fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy;
- nahrazování nebezpečných technologií, pracovních prostředků, surovin a materiálů méně rizikovými;
- provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení.

Prevence rizik předpokládá, že v pracovním systému „člověk-stroj-prostředí“ se zkoumají všechny jeho jednotlivé složky a vlivy vzájemně působící mezi nimi. Pro řízení rizik je nutné vyhledávat nebezpečí, která mohou být do tohoto systému vnášena člověkem, strojem, zařízením, látkou či prostředím.

Osobní ochranné pracovní prostředky jsou prostředky osobní ochrany, schválené příslušnou autorizovanou zkušebnou a určené k tomu, aby se zaměstnanci jejich používáním chránili před riziky, která by mohla ohrozit jejich život, bezpečnost nebo zdraví při práci. OOPP jsou na základě legislativních předpisů používány všude tam, kde není možné zajistit bezpečnost při práci technickým řešením (technologie výrobního procesu, konstrukční provedení, organizační opatření apod.). Pro jednotlivé druhy prací jsou zaměstnanci vybavováni ochrannými pracovními pomůckami před započetím přidělené práce na základě vyhodnocených rizik. OOPP jsou určeny k tomu, aby jejich používáním byli zaměstnanci chráněni před riziky, které by mohly ohrozit jejich život, bezpečnost nebo zdraví při práci. Za ochranné prostředky se považují též pracovní oděv nebo obuv poskytované v prostředí, v němž podléhají při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění.

Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků včetně mycích, čistících a dezinfekčních prostředků se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce v platných

zněních. Společnost zajišťuje osobní ochranné pracovní prostředky pracovníkům TSS a v omezeném množství i technikům, kteří zajišťují kontrolu přidělených úkolů.

Pro konkrétní představu je níže uveden rozsah přidělovaných OOPP na kalendářní rok:

Pracovník svozu odpadu:

- 6 ks pracovního oděvu s čepicí, 3 páry pracovní obuvi (holiny, kožená obuv, holiny gumo-filcové), 2 ks vatových kabátů, 1 ks pogumovaného kabátu, 1 ks ušanky;
- dle potřeby: pracovní rukavice, respirátor, mýdlo, toaletní papír, krém na ruce, mycí a ochranný prostředek na silně znečištěnou pokožku.

Pracovník na skládce:

- 6 ks pracovního oděvu s čepicí, 3 páry pracovní obuvi (holiny, kožená obuv, holiny gumo-filcové), 2 ks vatových kabátů, 1 ks pogumovaného kabátu, 1 ks gumové zástěry, 1 ks chrániče sluchu (pracovníci na stavebních strojích a mechanismech), 1 ks ušanky;
- dle potřeby: pracovní rukavice, ochranné brýle, respirátor, mýdlo, toaletní papír, krém na ruce, mycí a ochranný prostředek na silně znečištěnou pokožku.

Technik:

- 1 ks pracovního oděvu, 1 ks vatového kabátu, 1 ks pracovní obuvi.

Při vzniku pracovního úrazu zajistí ředitel TSS zápis o pracovním úrazu, který předá mzdové účtárně. Příslušná mzdová účetní zajistí hlášení na zdravotní pojišťovnu zaměstnance a na inspektorát práce. Odškodnění pracovního úrazu probíhá v souladu s platnou legislativou a příslušnými normami.

System periodických školení je součástí kvalifikace pro výkon práce. Každý zaměstnanec je povinen se školení zúčastnit. Neúčast bez řádné omluvenky je považována za hrubé porušení pracovní kázně. Školení zaměstnanců o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci se provádí zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro vedoucí zaměstnance. Školení jsou povinni absolvovat všichni zaměstnanci dle pracovního zařazení. Tato školení jsou rozdělena na vstupní, opakovaná a speciální. Dále se dělí dle zařazení zaměstnanců a dle toho jsou určena i pravidelná opakování.

Vstupní (obecné) školení BOZP povinně absolvují:

- a) všichni zaměstnanci nově přijatí do pracovního poměru;
- b) zaměstnanci nově přijatí do vedlejšího pracovního poměru, zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- c) žáci, učni, studenti zaměstnávaní v rámci výchovy k povolání, jiné osoby nastupující do pracovního poměru u zaměstnavatele ke krátkodobé výpomoci ("brigádníci");
- d) všichni zaměstnanci, kteří z různých důvodů měli přestávku v zaměstnání nepřetržitě v trvání více než 12 měsíců;
- e) všichni zaměstnanci jiných zaměstnavatelů, kteří v podniku konají dočasně práce na smlouvu apod., nebo jiné osoby zdržující se s vědomím zaměstnavatele na jeho pracovištích či v prostorách jinak veřejně nepřístupných (exkurze apod.).

Periodická (opakovaná) školení BOZP povinně absolvují všichni zaměstnanci ve stanovených lhůtách podle pracovního zařazení.

Mimořádná, zvláštní a profesní školení BOZP povinně absolvují:

- a) zaměstnanci při opětovném nástupu na své pracoviště po pracovním úrazu, který si způsobili vlastním zaviněným porušením bezpečnostních předpisů, anebo po pracovním úrazu, který si vyžádal pracovní neschopnost delší než 60 kalendářních dnů;
- b) zaměstnanci při přearazení na jiné pracoviště (jinou práci), při každé významné změně pracovních postupů, technologií apod.;
- c) zaměstnanci před výkonem zvlášť nebezpečných prací;
- d) vedoucí zaměstnanci podle stanoveného seznamu funkcí;
- e) zaměstnanci v odborných profesích, pro něž je zvláštními předpisy požadováno osvědčení vydávané oprávněnými orgány na základě zkoušky.

Za zajišťování BOZP a dodržování předpisů zodpovídají všichni vedoucí zaměstnanci v rozsahu svých funkcí. Uvedená zodpovědnost se vztahuje i na vznik pracovních úrazů a havárií. Zajištění BOZP je nedílnou součástí plnění pracovních úkolů. Funkce bezpečnostního technika není u organizace ustavena, plnění požadavků na úseku BOZP zajišťuje na základě smlouvy odborná firma jako kontrolní a poradní orgán vedoucího

organizace (vedoucí provozu, resp., provozní náměstek). Kontrolní činnost na úseku BOZP je zajišťována průběžně všemi vedoucími zaměstnanci organizace. Jedenkrát za 3 měsíce zajistí odborná firma na úseku BOZP kontrolu na všech pracovištích. Pro GŘe zajišťuje funkci bezpečnostního technika technik organizace, který následně plní požadavky na úseku BOZP. Kontrolu na pracovišti GŘe provádí tento pracovník 1x za 3 měsíce. Jednou za rok organizuje vedoucí organizace prověrky bezpečnosti práce v souladu se Zákoníkem práce.

Za zajištění požární ochrany v mateřské společnosti Marius Pedersen a.s. má odpovědnost generální ředitel akciové společnosti. Ve své působnosti je povinen soustavně pečovat o zabezpečení požární ochrany ve všech užívaných objektech jako o součást plnění pracovních úkolů. Řídí se přitom platnými předpisy o požární ochraně a pokyny územně příslušného Hasičského záchranného sboru. Za zajištění požární ochrany na jednotlivých pracovištích odpovídají vedoucí pracovníci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Jsou povinni řídit se pokyny generálního ředitele akciové společnosti a předpisy stanovenými pro vykonávanou pracovní činnost, právními a ostatními předpisy k zajištění požární ochrany. Dodržování předpisů o požární ochraně je považováno jako neoddelitelná součást plnění pracovních povinností. Tato povinnost se vztahuje i na osoby, které se s vědomím organizace zdržují na jejich pracovištích.

Ředitel akciové společnosti a vedoucí pracovníci jsou povinni ve své působnosti soustavně pečovat o požární ochranu ve všech užívaných objektech jako o rovnocennou a neoddelitelnou součást při plnění pracovních úkolů. Řídí se přitom platnými předpisy o požární ochraně. Pro řádné plnění těchto úkolů jsou povinni zejména:

- a) jmenovat preventisty požární ochrany příp. požární hlídku pracoviště, pokud by se jednalo o pracoviště se zvýšeným požárním nebezpečím;
- b) stanovit organizaci požární ochrany;
- c) stanovit povinnosti na úseku požární ochrany vedoucím a ostatním pracovníkům;
- d) ustavovat do funkcí a činností na úseku požární ochrany pracovníky s požadovanou odbornou kvalifikací a způsobilostí;
- e) jednou za tři roky zabezpečovat pravidelné školení na úseku požární ochrany vedoucích zaměstnanců odborně způsobilou osobou;

- f) projednávat s orgány státního požárního dozoru hodnocení činnosti v požární ochraně a rozborů požárů vzniklých v organizaci;
- g) podávat zprávy o případných požárech;
- h) požadovat dodržování požadavků na požární ochranu v dlouhodobé výstavbě a dokumentaci staveb;
- i) uložit postihy pracovníkům, kteří hrubě porušují předpisy o požární ochraně.

Preventisté požární ochrany provádějí preventivní prohlídky v určeném úseku, a to jedenkrát měsíčně. Výsledek kontroly zapíše do požární knihy, kterou vždy min. 1x za půl roku předloží k podpisu odpovědnému zástupci TSS. Pokud zástupce zjistí závažné závady, jsou s preventistou dohodnuty způsoby a termíny jejich odstranění. Na základě rozhodnutí ředitele akciové společnosti jsou preventisté ustaveni na všech TSS.

V případě výskytu pracovišť se zvýšeným požárním nebezpečím jsou zřizovány požární hlídky. Jejich početní stav určuje odpovědný zástupce společnosti. Hlídka dohlíží na dodržování předpisů o požární ochraně na pracovišti se zvýšeným požárním nebezpečím a provádí nutná opatření v případě vzniku požáru, zejména záchranu ohrožených osob, přivolání pomoci a zdolávání požáru.

Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni zabezpečovat požární ochranu pracovišť v souladu s obecně závaznými pracovními předpisy, technickými předpisy a dbát na stav pracovišť tak, aby nemohlo dojít k požáru. Zejména jsou povinni:

- a) prokazatelně školit podřízené pracovníky s předpisy o požární ochraně;
- b) zúčastňovat se školení požární ochrany;
- c) dbát na to, aby po skončení pracovní doby bylo pracoviště zanecháno v požárně nezávadném stavu;
- d) upozorňovat vedení společnosti na požárně bezpečnostní závady a činit v mezích své pravomoci opatření k jejich odstranění;
- e) při revizi hasicích přístrojů předložit všechny přístroje rozmístěné na pracovištích k překontrolování odbornému pracovníku;
- f) udržovat prostředky požární ochrany v akce schopném stavu a nepoužívat je k jiným účelům.

Pracovníci na všech pracovištích jsou v zájmu zajištění požární bezpečnosti povinni počínat si tak, aby při své činnosti nezpůsobili požár nebo svým jednáním z nedbalosti příp. opomenutím nevytvořili nebezpečí vzniku požáru. Jsou zejména povinni:

- a) dodržovat předpisy platné pro jejich pracoviště;
- b) při odchodu z pracoviště provést všechna opatření k zamezení vzniku požáru (vypnout elektrický proud, uzavřít přívod plynu, zabezpečit hořlavé látky, uhasit oheň v kamnech apod.);
- c) hlásit svému nadřízenému požární závady zjištěné na pracovišti a podle svých schopností se zúčastnit jejich odstraňování;
- d) účastnit se školení požární ochrany;
- e) znát rozmístění hasicích prostředků na pracovišti a umět je ovládat;
- f) uhasit podle svých schopností zpozorovaný požár dosažitelnými prostředky, není-li účinný hasební zásah možný, bezodkladně to oznámit způsobem určeným v požárních poplachových směrnicích;
- g) poskytnout za účelem zdolání požáru a na výzvu orgánů k tomu oprávněných, osobní a věcnou pomoc.

Základní dokumentaci požární ochrany tvoří:

- a) na všech pracovištích požární kniha, požární poplachové směrnice, směrnice k řízení a organizaci požární ochrany, záznamy o provedených školeních vedoucích zaměstnanců a ostatních zaměstnanců; tato dokumentace musí být soustředěna tak, aby byla dostupná i při případné prověrce a nepřítomnosti vedoucího pracoviště;
- b) u vedení firmy požární kniha, přehled o hasicích přístrojích a jejich kontrole, zápisy z kontrol požárního dozoru, záznamy o provedených školeních požární ochrany, údaje o případných požárech, přehled preventivních úseků a další doklady vyžadující předpisy požární ochrany.

### **Zhodnocení sociálního pilíře**

Největší pozornost je u MPG věnována BOZP a PO. Důvodem je více než dvacetiletá zkušenost s provozováním společností v rámci MPG, resp. model, převzatý od zakládající dánské společnosti, dnes menšinového (minoritního) vlastníka (akcionáře).

Následně, dle významu pro společnost, je pozornost zaměřena na:

- podporu zaměstnanecké politiky (dlouhodobý pracovní poměr, kvalifikace, vzdělávání, rekvalifikace, rovné příležitosti pro muže a ženy a handicapované osoby, lidská práva, odmítání dětské práce, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, nefinanční benefity);
- firemní filantropie a dobrovolnictví – v praxi se jedná o spolupráci s místní samosprávou, která má možnost předložit vlastní představy a požadavky, které vycházejí z dlouhodobé znalosti města, obce, regionu apod.;
- dialog s různými cílovými skupinami – úzce navázáno na firemní filantropii a dobrovolnictví;
- rekvalifikace pro propuštěné zaměstnance – takové aktivity společnost dlouhodobě nevyvíjí – důvodem je, že propouštění zaměstnanců není masovým a opakujícím se jevem – pokud taková situace nastane, je zaměstnanci vyplaceno řádné odstupné (dle Zákoníku práce) a dle možností poskytnuta součinnost při vyhledávání nového zaměstnání.

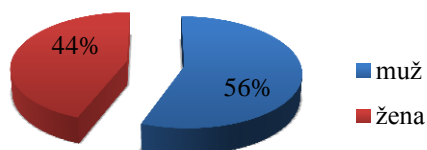
### **3.3.1 Dotazníkové šetření – sociální pilíř**

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci skupiny firem Marius Pedersen Group probíhalo v průběhu měsíců ledna až března 2012. Dotazník (viz příloha J) byl distribuován osobně a byl určen pro zaměstnance pracující v technickohospodářských pozicích na centrále firmy Marius Pedersen a.s. v Hradci Králové, kde je zaměstnáno zhruba 150 pracovníků. Z tohoto počtu byla oslovena třetina zaměstnanců. Z padesáti rozdaných dotazníků bylo vráceno 43 vyplněných – šetření se tak zúčastnilo 43 respondentů.

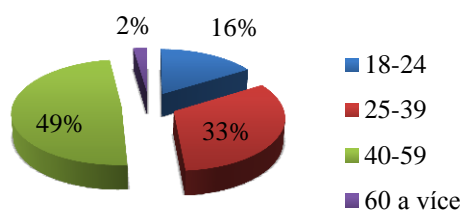
#### **Základní charakteristika respondentů**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 respondentů, zastoupení mužů a žen bylo rovnoměrné, jak je zřejmé z Obr. 3. První blok otázek byl zaměřen na základní informace o respondentech. Věková struktura dotazovaných je zachycena na Obr. 4. Nejvíce dotazovaných bylo v rozmezí 25–59 let. Rozdělení dotazovaných dle vzdělání je zobrazeno na Obr. 5, kde téměř polovinu tvoří zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s maturitou.

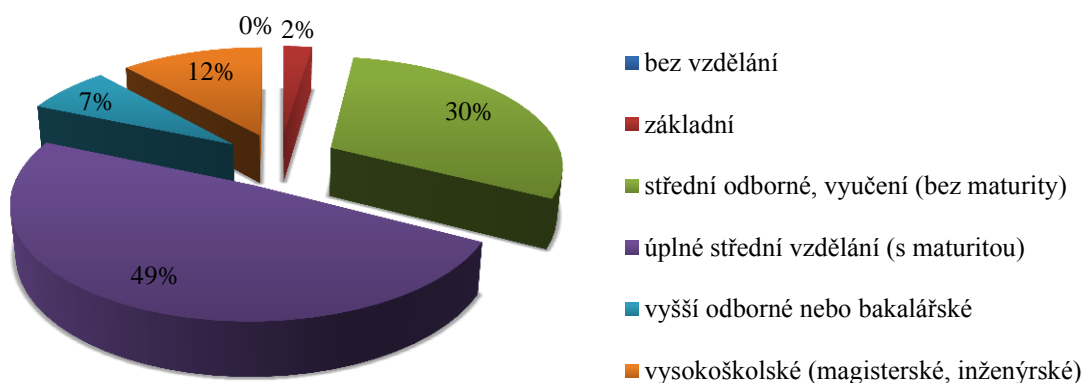




Obr. 3 – Zastoupení dle pohlaví



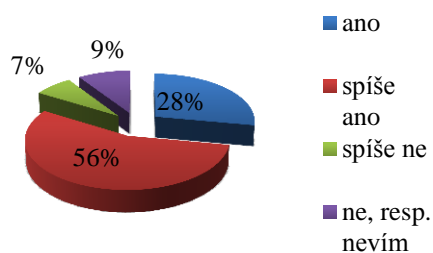
Obr. 4 – Zastoupení dle věku



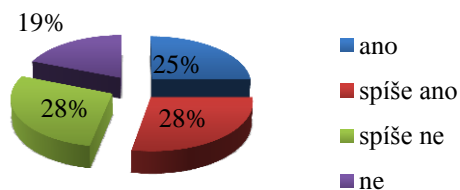
Obr. 5 – Vzdělanostní struktura

### Všeobecné otázky CSR

Druhá část dotazníku byla věnována všeobecným otázkám z oblasti CSR – celkovému povědomí zaměstnanců o předmětné oblasti a vnímání firmy z daného hlediska. Z Obr. 6 je patrné, že problematika společenské odpovědnosti firem je známa (alespoň částečně) více než polovině dotazovaných. Také více než polovina dotazovaných má dojem, že se firma MPG chová dle zásad společenské odpovědnosti (viz Obr. 7).

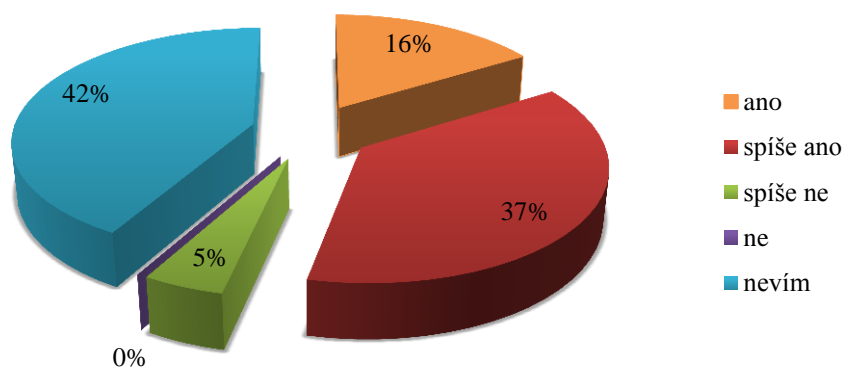


Obr. 6 – Povědomí o CSR



Obr. 7 – Dojem z fungování CSR v MPG

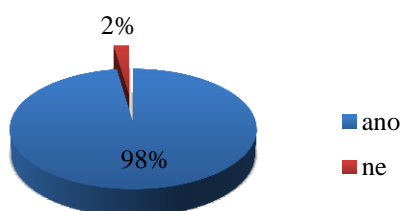
Na otázku, zda je podle dotazovaných společenská odpovědnost firmy důležitá, odpověděla téměř polovina dotazovaných „nevím“. Druhá větší část dotazovaných (37 %) si myslí, že CSR je spíše důležitá, 16 % si myslí, že důležitá je a žádný z dotazovaných neodpověděl „ne“ – viz Obr. 8. Dotazovaní, kteří odpověděli „ano“, by se v rámci CSR zaměřili na zaměstnance, životní prostředí, rozvoj regionu či ekonomiku.



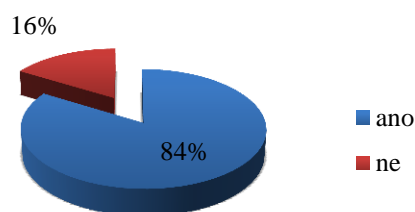
Obr. 8 – Důležitost SOF dle dotazovaných

### Marius Pedersen Group – sociální pilíř

Další série otázek byla zaměřena na konkrétní dotazy z oblasti CSR ve firmě Marius Pedersen Group, a to ze sociální oblasti. Na Obr. 9 jsou zachyceny odpovědi na otázku, zda firma dbá na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. 98 % dotazovaných si myslí, že firma se o tuto oblast stará. Z obrázku Obr. 10 je zřejmé, že dle 84 % dotazovaných firma dodržuje rovné příležitosti. Lze předpokládat, že se v odpovědích jedná spíše o rovné příležitosti v oblasti TH pracovníků. V dělnických profesích by vzhledem k náročnosti a specifikaci práce pravděpodobně ani nebylo možné rovné příležitosti dodržet.

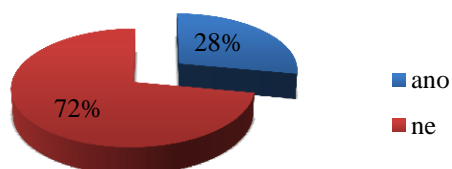


Obr. 9 – Dbá firma na zdraví a bezpečnost zaměstnanců?

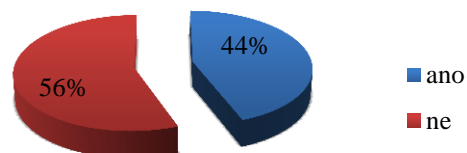


Obr. 10 – Dodržuje firma rovné příležitosti?

Dle 56 % dotazovaných firma zaměstnává handicapované, resp. osoby se změněnou pracovní schopností (viz Obr. 11). Tyto zaměstnance vybírá především do pozicí na technickohospodářských. Jak již bylo zmíněno, v dělnických profesích jsou pozice náročné na fyzickou práci. Na otázku, zda firma umožňuje flexibilní pracovní dobu, odpovědělo 72 % dotazovaných záporně a 28 % kladně, jak je uvedeno na Obr. 12. Při podrobnějším rozboru je tento rozdíl v odpovědích způsoben pozicí dotazovaného. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích mají možnost mít pružnou pracovní dobu, zaměstnanci na pozicích v oblasti fakturace či evidence mají tuto možnost omezenou vzhledem k nutnosti denní komunikace, popřípadě nutnosti získat informace od dělníků, kteří mají pevnou pracovní dobu.

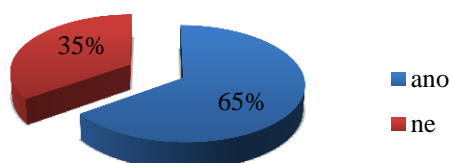


Obr. 11 – Zaměstnává firma handicapované?  
pracovní dobu?

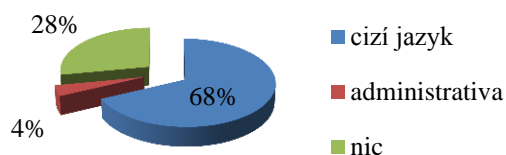


Obr. 12 – Umožňuje firma flexibilní

Na obrázku Obr. 13 je zobrazena odpověď na otázku, zda firma pečuje o vzdělání svých zaměstnanců. Dle 65 % dotazovaných firma o vzdělání pečuje a z těchto dotazovaných se více než polovina sama aktivně účastní na vzdělávání, nejvíce obsáhlý je obor cizích jazyků, které jsou potřeba pro komunikaci s vlastníky skupiny. Dalším oborem je administrativa (viz Obr. 14).



Obr. 13 – Pečuje firma o vzdělání zaměstnanců?



Obr. 14 – Zaměření vzdělání zaměstnanců

Struktura odpovědi na otázku, zda firma poskytuje nefinanční benefity, má podobnou povahu, jako flexibilní pracovní doba. 95 % dotazovaných odpovědělo záporně, 5 % kladně (viz Obr. 15). Z uvedených nefinančních benefitů – služební vůz, mobilní telefon a notebook – je zřejmé, že tyto výhody mají vedoucí pracovníci na nejvyšších pozicích. Výsledek otázky, zda dotazovaní vidí v oblasti komunikace se zaměstnanci nějaké nedostatky, je pro firmu příznivý, téměř většina si myslí, že v této oblasti problémy nejsou,

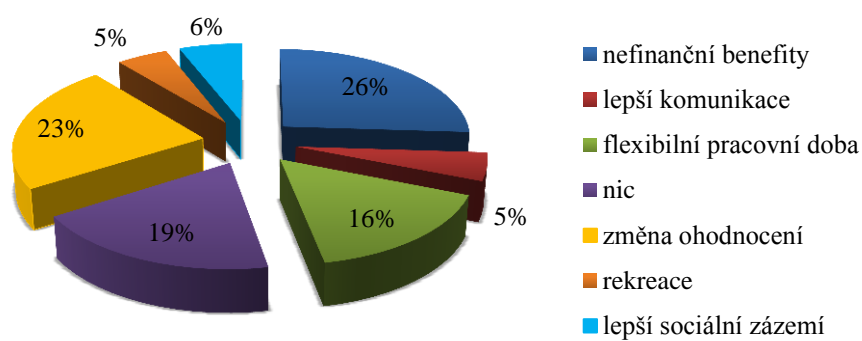
nebo spíše nejsou (Obr. 16). Dva dotazovaní mají pocit, že komunikace je příliš neurčitá (nekonkrétní).



Obr. 15 – Poskytuje firma nefinanční benefity?

Obr. 16 – Nedostatky v komunikaci

Poslední otázka zjišťovala, co dalšího by zaměstnanci uvítali ze strany zaměstnavatele (například změnu pracovní doby, ohodnocení, nefinanční benefity, apod.). Nejčastější volbou byly nefinanční benefity, dále změna ohodnocení či flexibilní pracovní doba (viz Obr. 17). Velká část dotazovaných (19 %) by již nic od zaměstnavatele nepožadovala.



Obr. 17 – Co byste ještě uvítali ze strany zaměstnavatele?

## **Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Výsledky šetření lze prezentovat následovně:

- 1) Respondenti – věkové složení je rozloženo mezi zaměstnance středního věku (49 %), resp. skupinu 18–39 let (v součtu 49 %), což dokládá, že společnost vhodně kombinuje zkušenost a kreativitu zaměstnanců s ohledem na specifika věkových skupin. Dále lze odvodit, že společnost aplikuje rovnou příležitost zaměstnání pro muže a ženy. Povědomí zaměstnanců o CSR a hodnocení významu pro MPG – výsledek je málo průkazný – je zde nepoměr mezi počtem zaměstnanců, kteří jsou schopni definovat CSR a zaměstnanci, kteří mohou zhodnotit využívání CSR v MPG (cca polovina proti  $\frac{3}{4}$ ).
- 2) BOZP a PO – výsledek ukazuje na plnění záměru.
- 3) Rovné příležitosti – výsledek koresponduje s cíli zaměstnanecké politiky.
- 4) Zaměstnávání handicapovaných – výsledek koresponduje s cíli zaměstnanecké politiky.
- 5) Flexibilní pracovní doba – je umožňována, a to vzhledem k pozici dotazovaného.
- 6) Vzdělávání zaměstnanců – je umožňováno a důraz je kladen na výuku cizích jazyků, administrativu a odbornosti, potřebné pro předmět podnikání v MPG.
- 7) Nefinanční benefity – poskytovány pouze vedoucím pracovníkům.
- 8) Komunikace ve společnosti – probíhá na přiměřené úrovni.
- 9) Návrhy – zde se jedná o poměrně různorodou názorovou škálu, která zřejmě vyplývá ze subjektivního pohledu a potřeb konkrétních zaměstnanců.

## **3.4 Zhodnocení a návrhy na zlepšení**

Cílem této části je zhodnocení a porovnání teoretické části diplomové práce a poznatků, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, resp. z dostupných materiálů společnosti MPG a osobních kontaktů – pozice obchodního a provozního ředitele společnosti. Dle informací je zřejmé, že firma dbá na všechny tři pilíře společenské odpovědnosti firem. I přesto se najdou činnosti, které by mohly být zdokonaleny.

Podkapitola je rozdělena na tři části, a to:

- 1) porovnání teoretického (odborná literatura) a praktického výkladu a využívání CSR v MPG;
- 2) zhodnocení tří základních pilířů CSR v MPG, se zaměřením na sociální oblast;
- 3) návrh na řešení stávající situace v MPG.

### **3.4.1 Teorie vs. praxe**

V průběhu vypracování diplomové práce docházelo opakovaně k situacím, kdy bylo poměrně nelehké nalézt soulad mezi teoretickou prezentací diskutované problematiky, konkrétními praktickými příklady, uvedenými v literatuře, dotazníkovým šetřením a vlastní tříletou praxí v MPG.

Připustíme-li, že CSR je v podstatě založena na dobrovolnosti, pak již v úvodních kapitolách lze narazit na zásadní rozpory v pohledu, vnímání a realizaci CSR v praxi. Jedna skupina by ráda uplatnila tzv. železný zákon, který v případě nezodpovědnosti firem v oblasti CSR odebírá právo na podnikání a na druhé straně druhá skupina, která vychází z nekompromisního názoru Milтона Friedmana, který říká, že jedinou společenskou zodpovědností firmy je vytvoření zisku pro majitele společnosti (akcionáře). Jinými slovy – všechny společenské aktivity, které nevytvářejí zisk, jsou příčinou nižší rentability firem. Zde je zajímavý přesah do oblasti politiky, kde profesor Friedman tvrdí, že se jedná o popírání zastupitelské demokracie – manažer tzv. samozvaně určuje, co je a co není společensky prospěšné, a to bez potřebného mandátu a pravomocí.

MPG je nadnárodní společností, která zaměstnává zhruba 2 500 zaměstnanců při obratu 5 mld. Kč. Původním a jediným vlastníkem byla dánská společnost stejného jména, která byla před dvěma lety převedena majoritním podílem do majetku francouzské společnosti Veolia Environnement, kde se stala jednou ze čtyř divizí – minoritní podíl zůstal v držení dánských akcionářů, kteří navíc vlastní tzv. správcovskou smlouvu, která umožňuje ovlivňovat strategická rozhodnutí společnosti. Uvedená fakta jsou zmíněna proto, že je poměrně zajímavé porovnávat úhel pohledu na společenskou odpovědnost – v tomto případě dvou rovnocenných vlastníků, z nichž každý pochází z odlišné části evropského

kontinentu. Francouzský vlastník klade důraz spíše na sociální oblast, a to s akcentem na maximální kvantitu a kvalitu plnění. Naopak dánský vlastník vychází z názoru, že každý zaměstnanec je zodpovědný za své konání a v přeneseném slova smyslu si sám určuje své pracovní a osobní priority.

Autorka se přiklání ke kombinaci názoru Milтона Friedmana a dánského vlastníka společnosti. Dobrovolnost naplňování CSR by měla být zachována, jelikož většina direktivních nařízení a rozhodnutí často přináší nežádoucí aktivity, a to jak určenou povinnost obejít. Navíc je zřejmé, že dospění k tzv. dobrovolnosti naplňování výše uvedeného je poměrně dlouhodobý proces a konkrétně v naší společnosti (Česká republika) se jedná o vícegenerační záležitost – vyjma společností, které do české ekonomiky vstoupily jako funkční celky (například německé a japonské společnosti téměř bez výhrad) – otázkou pak zůstává, jak v českém korupčním prostředí dokáže uspět český management, resp. jak silné jsou kontrolní mechanismy mateřských společností.

### **3.4.2 Zhodnocení základních pilířů CSR v MPG**

Zde jsou úvodem porovnány tři pilíře, a to z pohledu teorie (odborná literatura) a praktické realizace v MPG (Vize společnosti).

Odborná literatura používá členění základních pilířů takto:

- 1) Profit – zisk (ekonomická oblast);
- 2) People – lidé (sociální oblast);
- 3) Planet – planeta (environmentální oblast).

Společnost MPG uvádí ve své Vizi následující členění základních pilířů:

- 1) legislativa – environmentální oblast;
- 2) zaměstnanec – sociální oblast;
- 3) zákazník a zisk – ekonomická oblast.

V této části diplomové práce nelze přesně určit, zda je v členění, uváděném v teoretické literatuře, zohledněn význam pilíře (číslování 1–3). Po deštrujícím úvaze a několika



konzultacích byl zvolen analogický postup – tzn., že členění vychází z postoje společnosti MPG, kde jsou oblasti řazeny dle významu (pozice č. 1 nejvýznamnější, atd.). Z uvedeného lze usuzovat, že výklad a aplikace diskutovaného tématu může mít různý reálný dopad do činnosti společnosti. Připustíme-li, v rámci objektivitu, že číslování dle významu není v odborné literatuře určující, pak může být konstatováno, že prezentovaná teorie a praxe v MPG vykazují validitu – tzn., že praxe je zde realizována v souladu s teoretickými výstupy.

Jak již bylo uvedeno – z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že co se týče zaměstnanosti, firma poskytuje rovné příležitosti mužům a ženám a různým věkovým skupinám, stejně tak se snaží dle svých možností zaměstnávat handicapované. Výsledek povědomí zaměstnanců o CSR není průkazný. V oblasti BOZP a vzdělávání zaměstnanců nebyly zachyceny nedostatky. Ne finanční benefity jsou poskytovány pouze určité skupině zaměstnanců, což není v souladu s teorií CSR.

Společnost MPG provozuje aktivity v oblasti nakládání a likvidace odpadů, výstavby, provozování a údržby veřejného osvětlení, letní a zimní údržby komunikací, údržby zeleně, třídírny, skládky a další související aktivity. Na konkrétním příkladu jedné z dceřiných společností MPG – Technické služby Děčín a.s. – lze ukázat konkrétní význam stabilní společnosti (cca 100 zaměstnanců) pro oblast, která patří svou mírou nezaměstnanosti – cca 13–14% k 31.12.2011 – mezi problematické „místo k životu“. Technické služby Děčín a.s. poskytují pracovní příležitost přednostně místním obyvatelům (území děčínského okresu). S uvedeným souvisí průběžná komunikace s představiteli místních samospráv, institucemi státní správy, neziskovými organizacemi a v neposlední řadě s dodavateli zboží a služeb, resp. určité zohlednění místních podnikatelských subjektů při vyhlašování výběrových řízení pro realizaci investičních záměrů společnosti. Nevýznamnou není ani podpora kulturních, sportovních, výchovně vzdělávacích a dalších aktivit v místě působnosti společnosti. Popisovaný přístup společnosti je zde výrazným přínosem hlavně proto, že se jedná o oblast, kde postupně ukončily činnost významné firmy (Desta, Kablo, Diana, říční přístavy, atd.). Obdobně postupují i další společnosti, soustředěné v MPG s tím, že konkrétní aplikace jednotlivých částí společenské zodpovědnosti je plně v kompetenci jednotlivých ředitelů TSS.

### 3.4.3 Návrhy pro MPG

#### **Ekonomická oblast**

Každá firma by měla mít jasně stanovené hodnoty chování (kodex). O těchto zásadách by měla informovat jak své zaměstnance, tak i vnější okolí společnosti. Stanovením těchto zásad má firma šanci získat jasné vymezení svých postojů a názorů. Šíření firemních hodnot usnadní dodržování těchto pravidel a dojde snáze k budování dobré pověsti podniku. Stejně tak – při šíření hodnot – dostane společnost možnost sdělit své záměry a vize partnerům, s nimiž jedná. Lidé všeobecně rádi spolupracují s těmi, kteří vyznávají stejné hodnoty. Takto lze zainteresovat zaměstnance, zákazníky, dodavatele i investory.

Marius Pedersen Group má vypracovanou svou vizi, která není veřejně přístupná a ani se nijak externě nešíří. Přístup k tomuto dokumentu mají pouze zaměstnanci firmy na interních stránkách. Dle zásad CSR by MPG určitě mělo poskytnout své firemní hodnoty k nahlédnutí nejen zákazníkům, ale i dalším partnerům. Tuto aktivitu by mohlo uplatnit například na prezentacích firmy, či neformálních schůzkách.

Část ekonomické oblasti, která je zaměřena na potřeby zákazníků, je dle dostupných informací zpracována velice podrobně, jak bylo uvedeno v kapitole 3.1. Firma velice dbá na vztah s odběrateli a velmi si zakládá na včasném placení faktur.

#### **Environmentální oblast**

Všechny společnosti mohou mít pozitivní i negativní dopad na životní prostředí, a to bez ohledu na jejich velikost. Negativní dopady bývají vyvolávány v důsledku přímé či nepřímé spotřeby energie a zdrojů, generováním odpadů a škodlivin ničících ŽP. Dopady na životní prostředí jsou celosvětovým tématem, způsobujícím starosti celé společnosti. Odpovědná firma by se právě proto měla snažit ŽP chránit. Ekologické postupy mohou přinést firmě mnohdy i finanční užitek. Navíc, efektivní využití energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu a využívání recyklace, může zlepšit i vztahy s místním společenstvím, zvýšit motivaci a hrdost zaměstnanců i věrnost zákazníků. Toto všechno má samozřejmě vliv na dlouhodobou stabilitu a úspěšnost podniku.

Environmentální oblast CSR je v MPG precizně zpracována i vzhledem k tomu, že se firma zabývá odpadovým hospodářstvím. Jedinou malou výtkou by mohlo být, že ještě stále nepřistoupila k elektronické fakturaci, která by mohla ušetřit velké množství papíru a obálek, které je každý měsíc spotřebováno při fakturaci za likvidaci a odvoz odpadů.

### **Sociální oblast**

Souvislost mezi „zdravým“ a výnosným podnikám je zcela evidentní. Většina firem je nedílnou součástí obce a aktivně se účastní místních aktivit. Vše, co přináší prospěch obci, se automaticky stává výhodou firmy. Takovouto aktivitou může být firemní dárcovství či materiální pomoc, poskytování času zaměstnanců a jejich odborných znalostí, účast na lokálních sportovních, vzdělávacích a kulturních projektech či pomoc při řešení místních sociálních problémů (kriminalita, nezaměstnanost). Každá firma by měla v rámci své činnosti a v souladu se svými obchodními cíli vybírat takové aktivity, které zajímají potenciální zákazníky a zároveň vzbuzují zájem zaměstnanců. Přínosem mohou být nové trhy, zákazníci či obchodní příležitosti, lepší pověst podniku, snadnější získávání a udržování zaměstnanců a propojení s jinými lokálními podniky.

Na úspěch společnosti mají také vliv vlastnosti zaměstnanců – jejich znalosti, dovednosti, kreativita či talent. Magickým pojmem je ale především „motivace“. Pokud je v zaměstnanci vzbuzen upřímný zájem o podnik, dochází k jejich většímu nasazení a věrnosti – tím samozřejmě dochází ke zvýšení celkové efektivity podniku. Zaměstnanci velice často vidí problémy a jejich řešení dříve, než vedení společnosti. Pokud mohou uplatnit své vlastní nápady, získávají prospěch obě strany – zaměstnanec je spokojenější (cítí uznání) a firma lépe prosperuje.

S odkazem na výsledky dotazníkového šetření a osobní zkušenost zaměstnance se autorka domnívá, že sociální stránka CSR je v rámci MPG víceméně naplňována. Je otázkou diskuze a subjektivního pohledu, zda je tak konáno v dostatečné míře. Jak již bylo uvedeno v první části této kapitoly, existuje celá řada faktorů, které zřejmě mohou ovlivnit vnímání a praktické naplňování sociální oblasti CSR. Mohlo by se jednat o:

- 1) vlastnickou strukturu společnosti (nadnárodní, národní, oblastní);
- 2) tzv. historii vývoje společnosti (vlastnické změny);

- 3) geografická a národnostní specifika vč. politických zřízení (systémů);
- 4) ekonomickou vyspělost (stabilní, přechodné a rozvojové ekonomiky);
- 5) velikost společnosti;
- 6) osobní angažovanost a priority managementu společnosti.

I přes pozitivní hodnocení realizace sociálních aktivit v MPG nabyla autorka dojmu, že převzatý dánský model (v současnosti korigovaný francouzským akcionářem) má nedostatečně vyřešenu otázku kontinuální personalistiky. Konkrétně má za to, že k vrcholovým pozicím v MPG – generální, obchodní, provozní a technický ředitel, by měla být doplněna pozice personálního ředitele. Tzv. dánský vliv klade důraz na samostatnost a plnou odpovědnost ředitelů jednotlivých TSS v MPG, naopak francouzský majitel upřednostňuje spíše kolektivnější pojetí, kde se významně zmenšuje adresná odpovědnost za chod a hospodářský výsledek firem.

Z jiného úhlu pohledu je třeba říci, že i stávající (letitá) praxe v MPG pracuje s pojmy – centrální nákup, centrální vedení účetnictví a bankovního účtu, centrální ekonomická strategie (výsledky a cíle MPG jsou jednotlivě přeneseny na jednotlivé společnosti, resp. v závěru hospodářského roku naopak sumarizovány do konečného výsledku – pro úplnost – v průběhu sledovaného období dochází k pravidelným korekcím v reakci na aktuální vývoj aktivit společností).

Autorka se domnívá, že personální oblast vykazuje prostor, ve kterém by se mohla úspěšně etablovat pozice personálního ředitele MPG. Nemuselo by zde dojít k úplné centralizaci činností, ale spíše ke koordinaci praktických zkušeností ředitelů jednotlivých TSS. V neposlední řadě by si firma velikosti MPG zcela nepochybně zasloužila vypracování firemní metodiky právě v personální oblasti. Společnost má sice vypracované nezbytné směrnice, ale toto může působit tak, že jsou splněny pouze nezbytně nutné pro získání příslušných certifikací, resp. minimalizují aktivity nad rámec uvedené potřeby.

Autorka by se po zhodnocení celé situace vydala výše uvedeným směrem s tím, že v konečné fázi by personální ředitel MPG byl osobou, která koordinuje součinnost

jednotlivých ředitelů s cílem vytvoření jakéhosi manuálu, který ve zpětné vazbě navrhuje a doporučuje postupy, metody a řešení situací v diskutované, tj. personální oblasti.

Řešení se, dle názoru autorky a zkušenosti, nachází někde mezi dánským a francouzským přístupem už proto, že český zaměstnanec není svým naturelem jednoznačně orientován ani jedním ze zmíněných směrů. Jedná se o úkol a cíl spíše dlouhodobý, ale v konečné fázi lze dospět do fáze, kdy zaměstnanec není tzv. přizpůsobován proti své přirozenosti, ale naopak tzv. koučován s důrazem na využití svých pozitivních dovedností a předností.

Z oblasti sociálního pilíře by se ještě firma měla zaměřit na kategorii firemní filantropie a dobrovolnictví. Tato oblast je v MPG nedotčena. Přínosem by mohlo být firemní dárčovství, materiální pomoc či účast na místních akcích. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že nefinanční benefity jsou poskytovány pouze zaměstnancům ve vedení společnosti, a to například pružná pracovní doba, mobilní telefon, notebook či služební auto. Nefinanční benefity by měly zaměstnance motivovat v práci a činit je odpovědnějšími vůči firmě, a proto by tato oblast mohla být rozšířena, například zavedením stravenek, pružnou pracovní dobou, možností home-office, proplácením sportovních či kulturních aktivit. Co se týče bezpečnosti, školení a vzdělávání zaměstnanců, nelze firmě nic vytknout.

### **3.5 Shrnutí**

Poslední kapitola představila firmu Marius Pedersen Group. Popsala všechny tři pilíře společenské odpovědnosti firmy se zaměřením na sociální pilíř. V rámci této kapitoly bylo také zpracováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. V závěru byl celý stav CSR zhodnocen a navržena zlepšení CSR ve firmě.

# Závěr

Tato práce se zabývala tématem společenské odpovědnosti firem, která představuje dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a vzájemné interakce s okolím. První dvě kapitoly objasnily teorii tématu CSR – její vývoj, přínosy, implementaci do firem a hodnocení. Třetí kapitola představila téma v oblasti firemní praxe nadnárodní společnosti Marius Pedersen Group, která dlouhodobě funguje na českém trhu, a to se zaměřením na sociální oblast. V rámci diplomové práce bylo vypracováno i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci výše uvedené firmy, které bylo nápomocno ke zhodnocení současné situace ve firmě.

Cílem diplomové práce bylo navržení zlepšení, a to především v oblasti sociálního pilíře CSR.

Shrnutí celé CSR a potřebných kroků ke zlepšení jejího využívání ve společnosti Marius Pedersen Group lze prezentovat následovně:

- ekonomická oblast:
  - potřeba zpřístupnit kodex (či vize) veřejnosti;
  - oblast dodavatelsko-odběratelská – v pořádku;
- environmentální oblast:
  - vzhledem k činnosti firmy – naplňována;
  - doporučení – elektronická fakturace;
- sociální oblast:
  - personální řešení – firma nedisponuje vedoucí pozicí v oblasti personalistiky;
  - potřeba firemní filantropie a dobrovolnictví;
  - potřeba dárcovství, materiální pomoci či účasti na různých společenských akcích;
  - potřeba nefinančních benefitů (nejen pro pracovníky ve vedoucích pozicích);
  - vzdělávání a BOZP – v pořádku.

Ze všech dostupných informací byl celkový stav CSR ve společnosti vyhodnocen jako dostačující, v oblasti ekonomické a environmentální více než standardní. Jediný velký

nedostatek lze shledat v rámci sociálního pilíře, a to v personální oblasti – firma nedisponuje pozicí personálního ředitele (či jakéhokoli „centrálního“ pracovníka) společnosti, ani jednotlivé provozovny a dceřiné společnosti v této funkci nemají své zástupce. Tito zaměstnanci by měli nové uchazeče vybírat, o stávající zaměstnance pečovat v rámci firemních pravidel a zaměřit se také na jejich potřeby a přání v rámci CSR. Tato činnost by ve svém důsledku přinesla kladné hodnoty oběma zúčastněným stranám, tj. firmě i zaměstnancům. V neposlední řadě by měla společnost vypracovat podrobnější firemní metodiku ve výše uvedené oblasti.

## Seznam použité literatury – citace:

CARROLL, A.B.; BUCHHOLTZ, A.K., *Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. 8. vyd. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009, s. 23. ISBN 978-0-538-45316-5.

FRIEDMAN, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* [online]. The New York Times Company, 1970 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>.

HOHNEN, P., *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* [online]. International Institute for Sustainable Development, 2007, s. 59 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)>.

PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. aj., *Společenská odpovědnost organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 19-90. ISBN 978-80-247-3157-5.

PLÁŠKOVÁ, A.; NEJEDLO, T.; HYKŠ, O. aj., *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Aplikace a hodnocení – podnikatelský sektor* [online]. Rada kvality České republiky, 2009 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z WWW: <[http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1273667200\\_79-pdf.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1273667200_79-pdf.pdf)>.

STEINEROVÁ, M., *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Aspra, 2005, s. 6-7 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz>>.

TRNKOVÁ, J., *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leader Forum, 2004, s. 7-28 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz>>.



## Seznam použité literatury – bibliografie:

*Corporate Social Responsibility je hlavně o image firmy, konstatují elitní podnikatelé Evropy.* Tisková zpráva [online]. Praha: 27. února 2007. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/corporate-social-responsibility-je-hlavne-o-image-firmy-konstatuji-elitni-podnikatele-evropy/>>.

CROWTHER, D.; RAYMAN-BACCHUS, L. aj., *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Dotisk vyd. England: Ashgate Publishing Limited, 2005. 250 s. ISBN 0-7546-3886-3.

DOBRÝ, P. *Společensky odpovědná firma – bláznovství a charita nebo strategie a podnikatelská výhoda.* Článek [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.bio-info.cz/zpravy/spolecensky-odpovedna-firma-blaznovstvi-a-charita-nebo>>.

DVOŘÁKOVÁ, Z. aj., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

*Etický kodex společnosti Orange.* Brožura [online]. Prosinec 2006. Dostupné z WWW: <[http://img.orange.sk/orange\\_sk/data/eticky\\_kodex/eticky\\_kodex.pdf](http://img.orange.sk/orange_sk/data/eticky_kodex/eticky_kodex.pdf)>.

FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH C., *Když se bere CSR vážně*, Brno: Ekologický právní servis, 2006. Dostupné na WWW: <<http://www.csr-online.cz>>.

HABISCH, A.; JONKER, J.; WEGNER, M.; SCHMIDPETER, R., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer Berlin 2005, s. 399, ISBN 3-540-23251-6.

*Interní směrnice MPG*

KALOUSOVÁ, P. *Co letos čeká CSR v Česku aneb Časy se mění.* Článek [online]. 19. února 2012. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=733810>>.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KULDOVÁ, L., *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4.

NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. Dotisk 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

*Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011 – 2014*. Článek [online]. 22. listopadu 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/obnovená-strategie-eu-pro-socialni-odpovednost-podniku-na-období-2011-2014/>>.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M.; *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2008, 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

PUTNOVÁ, A. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. Brno: CERM, 2004. 57 s. ISBN 80-214-2784-1.

*Rovné příležitosti do firem*. Časopis [online]. Číslo 5/2011. Dostupné z WWW: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/cisla.shtml?x=2285269>>.

SEKNIČKA, P.; PUTNOVÁ, A.; UHLÍŘ, P., *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

*Společenská odpovědnost firem.* Článek [online]. 29. února 2008. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>.

*U nás to jde.* Časopis [online]. Číslo 1/2010. Ročník V. Dostupné z WWW: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/prectete-si-aktualni-cislo-casopisu-o-socialnim-podnikani-a-spolecenske-odpovednosti/>.

## **Seznam příloh:**

Příloha A	Seznam provozoven	1 stránka
Příloha B	Seznam dceřiných společností	1 stránka
Příloha C	Seznam řízených skládek odpadů	1 stránka
Příloha D	Výkaz získaných a ztracených zakázek	1 stránka
Příloha E	Registr nabídek a poptávek	1 stránka
Příloha F	Přehled potřeb příslušného zákazníka	1 stránka
Příloha G	Kniha reklamací	1 stránka
Příloha H	Plán vzdělávání zaměstnanců	1 stránka
Příloha I	Hodnocení zaměstnanců	1 stránka
Příloha J	Dotazník	2 stránky

## **Příloha A: Seznam provozoven**

Marius Pedersen a.s. – provozovna České Budějovice  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Česká Lípa  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Havárie  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Cheb  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Klášterec nad Ohří  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Karlovy Vary  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Lomnice nad Popelkou  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Mariánské Lázně  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Náchod  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Ostrava  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Ostrov  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Otrokovice  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Pardubice  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Projekty  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Rakovník  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Říčany  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Teplice  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Vrchlabí  
Marius Pedersen a.s. – provozovna Žatec

## **Příloha B: Seznam dceřiných společností**

EKO servis Varnsdorf a.s.

EKOLA České Libchavy s.r.o.

Hradecké služby a.s.

HRATES a.s.

IPODEC-ČISTÉ MĚSTO a.s.

Krušnohorské služby a.s.

NYKOS a.s.

Odpady-Třídění-Recyklace a.s.

PAPKOV s.r.o.

REMIT s.r.o.

Severočeské komunální služby s.r.o.

SOP a.s.

Technické služby Děčín a.s.

TRANSPORT Trutnov s.r.o.

TS Valašské Meziříčí s.r.o.

Západočeské komunální služby a.s.

## **Příloha C: Seznam řízených skládek odpadů**

Dolní Branná

Holasovice

Chlebičov

Košťálov

Kryblice

Křovice

Kvítkovice

Markvartovice

Modlany

Nahořany

Orlík

Radešov

Rožany

Růžov

Tušimice

Vysoká

Vysoká Pec

Zdechovice

## Příloha D: Výkaz získaných a ztracených zakázek

## REPORTINGOVÁ TABULKA

## Měsíční výkaz získaných a ztracených zakázek

[illegible]

Zdroj: interní dokumenty firmy



## Příloha E: Registr nabídek a poptávek

## REGISTR POPTÁVEK A NABÍDEK

Evidence přijatých poptávek od zákazníků včetně nabídek podaných zákazníkům bez ohledu na formu, kterou tak bylo učiněno.

[illegible]

Zdroj: interní dokumenty firmy

## PŘEHLED POTŘEB PŘÍSLUŠNÉHO ZÁKAZNÍKA

[illegible]

83

## Příloha G: Kniha reklamací

## KNIHA REKLAMACÍ

Evidence reklamací a způsobu jejich řešení.

[illegible]

Zdroj: interní dokumenty firmy

**Příloha H: Plán vzdělávání zaměstnanců**

Plán vzdělávání zaměstnanců		Vzdělávací období:			
Společnost:		Provozovna:			
Pracovní místo:	Druh školení:	Povinné ze zákona (ANO/NE)	Termín školení	Náklady (Kč)	Hodnocení dodavatele

Zdroj: interní dokumenty firmy

**Příloha I:      Hodnocení zaměstnanců**

<b><i>Hodnocení zaměstnance</i></b>				Číslo	Období		
<b>Společnost:</b>			<b>Provozovna:</b>				
<b>Jméno zaměstnance:</b>			<b>Hodnotitel:</b>				
<b>Stupnice hodnocení:</b> 5...nad požadavky, 4...plní požadavky samostatně, 3...plní požadavky nesamostatně, 2...někdy neplní požadavky, 1...často neplní požadavky							
<b>Kritéria a váhy kritérií si stanovuje hodnotitel dle vlastního uvážení</b>							
<b>Požadavek</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>	<b>Požadavek</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
Kvalita, včasnosti plnění				Schopnost týmové práce			
Odbornost přístupu k řešení				Vyjadřovací schopnosti			
Samostatnost v řešení zadání				Iniciativa			
Autorita				Profesní růst			
Vystupování				Jazykové znalosti			
Organizační schopnosti				Loajalita k firmě			
Odpovědnost, spolehlivost							
Získávání zákazníků							
Osobní tempo							
Pracovní kázeň							
Spolupráce s ostatními							
<b>Celkem za sloupec</b>				<b>Celkem za sloupec</b>			
Vzorec pro výpočet celkového skóre: Váha x body = Celkem; Celkem za sloupec = Součet Celkem; CELKEM = součet sloupců				<b>CELKEM</b>			
<b>Vyhodnocení činnosti za hodnocené období:</b>							
<b>Doporučení do dalšího období:</b>							
<b>Hodnoceno dne:</b>				<b>Podpis hodnotitele:</b>			

Zdroj: interní dokumenty firmy

## ***SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM*** ***Corporate Social Responsibility (CSR)***

### **DOTAZNÍK**

#### **A. Základní informace o respondentovi**

**1. Jste:**

- ☐ muž  
☐ žena

**2. Váš věk:**

- ☐ 18 – 24 let  
☐ 25 – 39 let  
☐ 40 – 59 let  
☐ 60 a více let

**3. Dosažené vzdělání:**

- ☐ bez vzdělání  
☐ základní  
☐ střední odborné, vyučení (bez maturity)  
☐ úplné střední vzdělání (s maturitou)  
☐ vyšší odborné nebo bakalářské  
☐ vysokoškolské (magisterské, inženýrské)

#### **B. Všeobecné otázky CSR**

**4. Je Vám známa problematika společenské odpovědnosti firem?**

- ☐ ano  
☐ spíše ano  
☐ spíše ne  
☐ ne

**5. CSR v praxi znamená, že podniky si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají.**

**Myslíte si, že se firma chová dle zásad CSR?**

- ☐ ano  
☐ spíše ano  
☐ spíše ne  
☐ ne

Pokud ne (resp. spíše ne), uveďte hlavní nedostatky:

.....  
.....

**6. Je podle Vás společenská odpovědnost firmy důležitá?**

- ☐ ano  
☐ spíše ano  
☐ spíše ne  
☐ ne  
☐ nevím

Pokud ano, uveďte, která oblast je dle Vás nejdůležitější:

.....  
.....  
.....

### C. Marius Pedersen Group – sociální pilíř (zaměření na zaměstnance)

7. Dbá firma na zdraví a bezpečnost zaměstnanců? 8. Dodržuje firma rovné příležitosti (muži vs. ženy)?

- ☐ ano  
☐ ne

- ☐ ano  
☐ ne

9. Zaměstnává firma handicapované?

- ☐ ano  
☐ ne

10. Umožňuje firma flexibilní pracovní dobu?

- ☐ ano  
☐ ne

11. Pečuje firma o vzdělávání zaměstnanců?

- ☐ ano  
☐ ne

Pokud ano, účastníte se vzdělávání? (jaký obor):

.....  
.....

12. Poskytuje Vám firma nějaké nefinanční benefity?

- ☐ ano  
☐ ne

Pokud ano, uveďte jaké:

.....  
.....

13. Vidíte v oblasti komunikace se zaměstnanci nějaké nedostatky?

- ☐ ano  
☐ spíše ano  
☐ spíše ne  
☐ ne

Pokud ano, resp. spíše ano, uveďte jaké:

.....  
.....

14. Co byste ještě uvítali ze strany zaměstnavatele? (např. změny pracovní doby, ohodnocení, nefinanční benefity apod.)

.....  
.....

*DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI.*

Zdroj: vlastní zpracování